

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Michaël AGUILAR

VENDEUR D'ÉLITE

Les techniques et secrets
dévoilés des meilleurs vendeurs

7^e édition

Déjà
70 000
exemplaires
vendus

DUNOD

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Michaël AGUILAR

VENDEUR D'ÉLITE

Les techniques et secrets
dévoilés des meilleurs vendeurs

7^e édition

Déjà
70 000
exemplaires
vendus

DUNOD

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Vendeur d'élite

**Les techniques et secrets dévoilés
des meilleurs vendeurs**

Michaël AGUILAR

7^e édition

70 000 exemplaires vendus

DUNOD

Éditorial : Laure Duclaud et Margaux Lidon
Fabrication : Pauline Riou
Mise en page : [Nord Compo](#)
Conception de couverture : Studio Dunod
Conception maquette intérieure : Marion Alfano

© Dunod, 2023

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-085925-2

Sommaire

[Couverture](#)

[Page de Copyright](#)

[Introduction](#)

[Chapitre 1 Prospection et prise de rendez-vous](#)

[Obtenir un rendez-vous grâce à LinkedIn](#)

[La prospection et la prise de rendez-vous par téléphone](#)

[Chapitre 2 L'entretien de vente](#)

[Préparation de l'entretien](#)

[Ouverture d'entretien](#)

[La découverte des besoins et des motivations d'achat du client](#)

[Les sept règles de l'argumentation persuasive](#)

[La présentation des prix](#)

[Le traitement des objections](#)

[L'art de conclure](#)

[Secrets de vendeurs d'élite](#)

[La visio-vente](#)

[Chapitre 3 La psychologie au service de la vente](#)

Déjouer les pièges des acheteurs

Trois règles absolues pour négocier et défendre ses prix

Les clés mentales des vendeurs d'élite

Conclusion

Réponses aux questions de l'exercice

Bibliographie

Par le même auteur

Introduction

La vente est un métier d'artiste. À chaque rendez-vous, le rideau se lève. Il s'agit de convaincre le client, comme le comédien fait la conquête de son public. Lorsque le travail est bien fait, on emporte le contrat ou la commande, comme le comédien recueille les applaudissements. Quelle joie !

Tout le monde a quelque chose à vendre : un produit, un service, un projet, une idée, une opinion ou soi-même. Oui, tout le monde a quelque chose à vendre, mais tout le monde ne peut pas devenir vendeur. De la même manière que tout le monde sait écrire, mais tout le monde ne peut pas devenir écrivain. Tout le monde sait chanter, mais tout le monde ne peut pas devenir chanteur d'opéra. La vente est un métier. Et comme tous les métiers, elle requiert des connaissances, elle a ses règles, ses techniques, ses exigences.

La vente est ma passion, mon obsession. Depuis toujours, je cherche à comprendre les mécanismes par lesquels les vendeurs arrivent à persuader leurs clients d'acheter leurs produits, leurs services. Pendant trente ans, j'ai sillonné les routes de France à la rencontre des plus grands vendeurs, tous secteurs confondus, afin de percer leurs techniques, leurs méthodes, leurs secrets ainsi que leur état d'esprit. J'ai accompagné un peu plus d'une centaine de vendeurs d'élite en rendez-vous, je les ai observés, écoutés, analysés, pour comprendre leurs méthodes et leurs façons de faire ; mais je les ai aussi interviewés pour découvrir leur manière de penser. Mon objectif ? Pouvoir répondre à ces deux questions :

- ─ Pourquoi ces vendeurs arrivent-ils à vendre plus que les autres ?
- ─ Comment peut-on s'inspirer d'eux ou même s'approprier leurs méthodes pour progresser et devenir soi-même un vendeur d'élite ?

Ce livre constitue les réponses.

Au fil des chapitres, vous allez découvrir des techniques réellement efficaces pour vendre plus et acquérir des connaissances indispensables pour améliorer votre efficacité commerciale. Les nombreux conseils qui vous seront dispensés sont le fruit d'années d'expérience, et certaines « ficelles » constituent de véritables secrets de la vente que leurs auteurs m'ont parfois révélés avec réticence. Cependant, si vous voulez vraiment voir vos ventes décoller à l'issue de la lecture de cet ouvrage, je dois vous mettre en garde : considérez ce livre comme le mode d'emploi d'une arme à feu ! Il ne s'agit pas de le parcourir en diagonale et de vous lancer à l'assaut des acheteurs :

- Soulignez, surlignez, annotez directement le livre. Revenez-y souvent.
Ce livre n'est pas un roman mais un outil de travail. Et un outil de travail doit servir de nombreuses fois.
- Faites comme l'acteur de théâtre qui s'imprègne de son texte et apprend par cœur chaque scène avant de passer à la suivante. N'essayez pas de tout mettre en application d'un seul coup. Appropriiez-vous les étapes de la vente une à une, et n'abordez la suivante que lorsque la précédente est maîtrisée.
- On apprend à marcher en tombant. L'erreur, en matière de vente, est inévitable. Vous en commettrez. Vous échouerez. Ce n'est pas grave, aussi longtemps que vous perséverez. Ne lâchez pas cette méthode au prétexte que vous avez loupé une, voire plusieurs ventes. Aucune technique de vente ne garantit le succès à chaque entretien. Le but de ce livre est que vous puissiez augmenter significativement votre taux de transformation de prospects à clients. Vous transformiez 30 % de vos prospects ? À l'issue de ce livre, vous en transformerez 50 %, autrement dit vous signerez une fois sur deux, contre une fois sur trois auparavant.
- Le talent est affaire de travail et de préparation. Les grands artistes, quand on les observe, donnent l'impression de maîtriser leur art aisément. En réalité, leur succès repose sur un intense travail. La vente

obéit aux mêmes règles. C'est un métier d'une grande exigence, et derrière la réussite en apparence facile de certains, il y a souvent beaucoup de travail préparatoire et de persévérance. Ne négligez donc jamais la préparation – un proverbe commercial énonce d'ailleurs : « Un petit effort de préparation évite un gros effort de réparation. »

Si vous respectez ces recommandations, l'augmentation de votre chiffre d'affaires sera une certitude.

Pourquoi ce livre ?

Qu'offre-t-il de plus que les autres ?

Des milliers de produits géniaux, d'idées lumineuses et de projets enthousiasmants ont été abandonnés faute d'avoir été défendus par de bons vendeurs. De nombreuses entreprises ont sombré à cause d'un service commercial inefficace. La vente, c'est le nerf de la guerre, et de l'efficacité des vendeurs dépend la réussite de l'entreprise. Plus encore, lorsque les produits et services d'une entreprise ressemblent – voire sont identiques – à ceux de la concurrence, son succès ne repose alors QUE sur le talent de ses commerciaux.

L'enjeu de la vente est tellement important qu'il existe des centaines d'ouvrages qui enseignent la vente. Quelques-uns sont même excellents (voir [bibliographie](#)). Or la majorité d'entre eux se révèlent d'une efficacité limitée pour augmenter les ventes du lecteur et ceci pour plusieurs raisons.

Premier écueil, le livre spécialisé. La plupart des ouvrages de vente sont le fait d'auteurs qui ne font état que de leur seule expérience (vente de voitures, de polices d'assurances, d'immobilier, etc.), et celle-ci est rarement transposable au produit ou service qui intéresse le lecteur.

Deuxième écueil, les préceptes et conseils sont donnés par des psychologues, des professeurs, des formateurs et autres théoriciens qui intellectualisent l'entretien de vente et restent à distance de la réalité de ce métier très concret. Ils sont parfois passés par le terrain, il y a bien longtemps, et se sont « auto-intronisés » professeurs de vente, prodiguant un enseignement trop éloigné du vécu des commerciaux auxquels ils le dispensent. La PNL, l'analyse transactionnelle, la synergologie sont certes

des disciplines intéressantes, mais elles n'aident en aucune façon les vendeurs à vendre plus. Je n'ai jamais rencontré un seul vendeur d'élite, dans ma vie, qui m'ait dit : « Je dois mes résultats à une formation à la PNL que j'ai suivie ou à un livre de synergologie que j'ai dévoré. »

Enfin, et notre critique se terminera là, un bon élève ne fait pas toujours un bon professeur. Nous sommes nombreux à avoir bénéficié, durant nos études, d'un professeur agrégé, super-diplômé, mais dont le manque de pédagogie était criant. Un vendeur de génie ne fait pas non plus un professeur de vente incomparable. C'est pourquoi, pour la parfaite compréhension des différents principes qui sont exposés ici, je me suis assuré que tous les enseignements contenus dans ce livre étaient parfaitement applicables sur le terrain, et je les ai fait valider aussi bien par des vendeurs chevronnés que par des vendeurs débutants.

À qui ce livre s'adresse-t-il ?

Vendeur d'élite est destiné à tous les vendeurs, débutants ou confirmés. Que vous soyez vendeur en magasin, par téléphone, en visio, que vos clients soient des particuliers ou des entreprises (PME ou grands comptes), vous trouverez dans ce livre des réponses concrètes à la question : « Comment améliorer mon efficacité commerciale et vendre plus, plus vite, plus cher ? »

Toutefois, j'ai voulu privilégier la vente difficile plutôt que la vente « assise ». J'ai pensé à l'entrepreneur qui se met à son compte, qui n'a pas de références, ni les moyens de s'offrir une campagne publicitaire, mais qui dispose d'un téléphone, d'un ordinateur et d'une volonté farouche de réussir. Je sais – pour avoir été l'un des leurs – combien ces vendeurs sont nombreux, et combien ils ont besoin de conseils... En effet, imaginons que nous soyons un créateur de SARL au capital de 10 000 euros ou un auto-entrepreneur sans capitaux. Premier objectif : vendre. Mais lors des démarches commerciales, une plaquette publicitaire ou un site Internet s'avère rapidement indispensable, ne serait-ce que pour répondre à la sempiternelle objection téléphonique : « Envoyez-nous d'abord une documentation. »

En comptant 3 000 euros minimum pour les frais d'étude et de réalisation d'un site Internet basique ou 1 000 euros pour les documentations commerciales d'entrée de gamme, l'investissement reste très délicat pour un entrepreneur qui démarre. Or c'est aussi la période où l'on ne dispose encore d'aucune référence à faire valoir. Quant à l'embauche d'un vendeur salarié, elle est exclue. En cas d'échec, trois mois de salaire suffiraient à dévaster la trésorerie de l'entreprise... Certains s'en sortent, mais pas tous. Chaque année, en France, quelque 50 000 entreprises déposent le bilan. Si la faute en incombe parfois au produit vendu (trop en avance sur son temps, ne répondant pas assez aux besoins du marché, etc.), le plus souvent, c'est la fonction commerciale qui a été défaillante (peu ou pas de prospection, erreur de stratégie, improvisation, vendeur inefficace...). Nous verrons donc comment éviter les écueils dus au manque de moyens. Pour ce faire, nous avons notamment consulté de nombreux dirigeants de PME aujourd'hui reconnus, et qui sont partis de rien. Là encore, pas de conseils chimériques mais des réponses concrètes, des solutions applicables et, surtout, traduisibles en chiffre d'affaires.

Vendeur d'élite est structuré en trois chapitres.

Premier chapitre : la prise de rendez-vous

Pour avoir une chance de vendre, il faut d'abord parvenir jusqu'au client, donc prendre rendez-vous. C'est l'objet de ce chapitre. Obtenir le fameux sésame qui ouvre les portes. Nous étudierons successivement les techniques pour décrocher un rendez-vous grâce à LinkedIn (vente en B to B) et les techniques de prise de rendez-vous par téléphone (vente en B to C et B to B). Le vendeur travaillant en magasin ne sera pas concerné et pourra se rendre immédiatement au deuxième chapitre.

Deuxième chapitre : l'entretien de vente

Depuis la poignée de main initiale jusqu'à celle de la prise de congé, toutes les étapes seront passées au crible :

1. Comment démarrer un entretien ?
2. Quelles questions poser pour découvrir les besoins et motivations d'achat du client ?
3. Comment argumenter pour donner envie d'acheter vos produits et services ?
4. Comment répondre aux objections et conclure avec succès ?

Un point sera consacré aux secrets qui permettent de « faire la différence », sans oublier la phase de préparation, car « celui qui néglige de se préparer doit se préparer à être négligé ».

Troisième chapitre : la psychologie au service de la vente

La psychologie du vendeur sera étudiée sous deux angles de vue :

- Le premier, le jeu psychologique qui se joue entre l'acheteur et le vendeur, au moment de la négociation.
- Le second, la psychologie (ou les clés mentales) des vendeurs d'élite.
Si vous ne deviez lire que vingt pages de ce livre, alors choisissez ce sujet : c'est ici, précisément, que les vendeurs d'élite se démarquent totalement de leurs concurrents. Non seulement vous comprendrez pourquoi, mais vous découvrirez également que vous pouvez, vous aussi, acquérir leurs qualités mentales.

La maîtrise des techniques de vente vous procurera une source intarissable de satisfactions, tant au niveau professionnel que personnel. Vous m'avez fait l'honneur d'acheter ce livre, aussi je veux être sûr qu'il vous rapporte infiniment plus que ce qu'il vous a coûté... Vous pardonnerez mon insistance, mais puisque votre succès en dépend, je juge utile de renouveler ce conseil : mettez en pratique de manière progressive les méthodes qui vont vous être expliquées, et persévérez malgré les échecs inévitables ;

réviser régulièrement les règles fondamentales, comme le pianiste travaille ses gammes.

Il ne me reste qu'à vous souhaiter une bonne lecture... et de belles ventes à la clé !

Tous les chapitres de ce livre comportent deux rubriques récurrentes :

- *L'executive summary* donne un aperçu des principaux points qui seront traités dans le chapitre ; il vous incitera à poursuivre votre lecture.
- *L'essentiel*, à la fin du chapitre, synthétise le contenu et la démarche de l'ensemble du chapitre. C'est ce qu'il est indispensable de mémoriser.

Prospection et prise de rendez-vous

La première étape du parcours commercial consiste à découvrir les prospects susceptibles d'acheter vos produits ou services. C'est la phase dite de prospection, dont tout le monde s'accorde à reconnaître le caractère vital pour l'entreprise. En effet, chaque jour, l'entreprise risque de voir certains de ses clients partir et les motifs d'érosion de la clientèle sont aussi nombreux que variés :

- changement d'interlocuteur : disparition du client par remplacement ou suppression de poste, voire... disparition physique ;
- vie de l'entreprise : cessation d'activité de l'entreprise (liquidation judiciaire) ou mutation (cession...) ;
- changement de stratégie de l'entreprise : abandon par le client d'un projet, programme ou produit dont l'entreprise était le fournisseur ou le sous-traitant ;
- perte de compétitivité : innovation majeure réalisée par la concurrence et rendant obsolètes les produits de l'entreprise ;
- politique de prix très agressive de la concurrence (*dumping*) ;
- vice de fabrication affectant la qualité d'un ou de plusieurs produits de l'entreprise, d'où perte de confiance de la clientèle ;
- baisse de qualité de service : grève d'usine, problèmes d'approvisionnement ou négligence, délais de livraison non tenus, entraînant des ruptures de contrat pour non-respect des engagements contractuels, etc.

Ainsi, pour assurer sa pérennité et son développement, l'entreprise se voit contrainte de prospecter sans relâche afin de se constituer une clientèle toujours renouvelée. Le commercial nouvellement engagé ou l'entreprise fraîchement créée n'ont, quant à eux, aucune alternative que la prospection intensive pour se constituer au plus vite une première base de clients à visiter. Il s'agit pour eux de décrocher les premières commandes qui fortifieront ce qui n'est encore qu'un fragile embryon commercial.

Il existe plusieurs outils de prospection, plus ou moins onéreux : le porte-à-porte, le téléphone, l'*e-mailing*, les foires et salons, la publicité (en presse/radio/TV ou digitale) et le *social selling* (l'utilisation des réseaux sociaux), pour l'essentiel.

Une campagne télévisée ou la location d'un stand dans un salon engage évidemment un budget qui n'est pas accessible à toutes les entreprises. C'est pourquoi nous n'avons retenu que deux outils de prospection dans ce chapitre : le téléphone et LinkedIn. Ces deux outils sont les plus pratiques et

surtout les plus accessibles pour conduire une action de prospection. En effet, tout entrepreneur ou commercial dispose au moins d'un téléphone fixe ou d'un mobile et d'un micro-ordinateur : il a donc en main le strict nécessaire pour toucher n'importe quel particulier ou décideur en entreprise afin de décrocher un rendez-vous...

OBTENIR UN RENDEZ-VOUS GRÂCE À LINKEDIN

Executive summary

- **Dans le domaine du B to B, les chiffres sont éloquentes** : 88 % des décideurs ne répondent pas aux appels téléphoniques impromptus (encore appelés appels « à froid » ou *cold calls*) ; 77 % des acheteurs consultent les réseaux sociaux avant de prendre une décision d'achat ; 75 % des acheteurs utilisent les réseaux sociaux dans leur processus de décision ; 57 % de la démarche d'achat des clients s'effectue seul, en ligne, sur Internet.
- **Les professionnels de la vente le disent tous : les outils de prise de rendez-vous très utilisés naguère** (*phoning, mailing, e-mailing*, visite à l'entreprise sans rendez-vous...) sont en perte de vitesse. Une étude menée par LinkedIn a fait apparaître que 59 % des acheteurs démarchés par un appel de prospection non sollicité avaient une mauvaise image de leur interlocuteur.
- **LinkedIn s'est imposé depuis plusieurs années comme étant LA plateforme incontournable** de mise en relation des professionnels du B to B, à condition d'en maîtriser les usages.
- **L'utilisation de LinkedIn nécessite en effet de réelles connaissances**, car l'outil recèle de nombreuses subtilités (que nous dévoilerons) et les règles du *social selling* sont si particulières que celui qui ne les respecte pas peut se trouver rapidement disqualifié. En revanche, l'utilisateur qui en a compris le fonctionnement sera surpris du nombre de rendez-vous qu'il obtiendra et des opportunités d'affaires qui se présenteront à lui.

Durant le ^{xx}e siècle, les vendeurs disposaient d'un avantage considérable sur les acheteurs : ils possédaient les informations dont ces derniers avaient besoin. Un client qui voulait partir en voyage ou acquérir une voiture se rendait dans une agence de voyages ou une concession automobile et posait des questions au vendeur tout-puissant.

Dans l'« ancien monde » du B to B, les vendeurs prenaient contact avec les clients pour leur proposer de les rencontrer et de leur faire connaître les nouveautés et évolutions du marché. Les clients les recevaient assez facilement car les vendeurs constituaient une source importante d'information.

Cette époque est à jamais révolue, car le rapport de force a changé et les clients n'ont plus besoin de rencontrer les vendeurs pour être informés. La connaissance est désormais disponible en abondance sur Internet. Les acheteurs en savent parfois plus que les vendeurs sur le marché et même sur leurs produits.

Utiliser LinkedIn pour prendre rendez-vous nécessite savoir-faire et méthode. Nous allons vous indiquer, étape par étape, comment obtenir des rendez-vous qualifiés à coup sûr.

Remarque

L'interface et les fonctionnalités de LinkedIn changent très souvent. C'est pourquoi vous ne trouverez dans ce chapitre aucune copie d'écran montrant les onglets à ouvrir et les boutons à cliquer. Ce n'est pas très important : **ce qui compte, pour réussir sur LinkedIn, c'est de comprendre les règles de ce réseau social et la technique du social selling, car celle-ci sera toujours d'actualité dans dix ans.** LinkedIn pourrait se comparer à une personne qui change régulièrement de tenue vestimentaire mais qui garde sa personnalité. Pour instaurer des relations avec quelqu'un, on observera d'abord sa personnalité et ensuite son habillement. Mieux vaut donc connaître les règles du *social selling* sur LinkedIn plutôt que l'interface graphique de la plateforme.

Créez un profil LinkedIn irrésistible en 10 étapes

Lorsque LinkedIn a débuté, il était assez simple de créer un profil car celui-ci différait peu d'un CV. Aujourd'hui, un profil LinkedIn n'a plus rien à voir avec un CV ! Il ne s'agit plus de révéler que vous dépassez vos objectifs commerciaux depuis *n* années, mais de délivrer des informations susceptibles d'intéresser vos clients : votre profil LinkedIn est devenu un véritable mini-site Internet personnel. Se constituer un profil attractif revêt donc une importance considérable. D'après une étude LinkedIn, 63 % des acheteurs consultent le profil LinkedIn du commercial avec lequel ils sont en relation d'affaires. En suivant les 10 étapes qui suivent, votre mini-site servira efficacement vos intérêts.

Remarque

Ne vous méprenez pas, avoir un profil *killer* ne vous rapportera aucune affaire. Le profil attractif est juste un préalable indispensable pour pouvoir prospecter sur LinkedIn. Un profil LinkedIn bien renseigné pourrait se comparer à l'obtention d'une ligne et d'un numéro de téléphone auprès d'un opérateur... C'est le préalable qui ouvre toutes les possibilités ! Mais le téléphone ne se met pas à sonner ni les clients à affluer le jour où l'on vous installe une ligne téléphonique ou remet une carte SIM.

Bruno Fridlansky, l'un des meilleurs spécialistes français de LinkedIn, recommande d'aborder la création de votre profil sans vous préoccuper de LinkedIn dans un premier temps. En effet, LinkedIn n'est qu'un outil de travail dans votre panoplie de commercial, au même titre qu'un téléphone, un ordinateur, un bloc-notes ou un stylo.

Pour commencer, vous devez définir vos objectifs professionnels sur le court, moyen et long terme. Une fois vos objectifs posés, vous allez devoir choisir votre positionnement. On appelle positionnement la manière dont vous souhaitez vous différencier de vos concurrents et être identifié par votre réseau (notamment vos prospects et clients) : voulez-vous être perçu comme un vendeur, un expert, un conseiller, un informateur, un ambassadeur de marque ? Ce positionnement va vous aider à créer votre ligne éditoriale, c'est-à-dire à définir non seulement les sujets dont vous traiterez sur LinkedIn mais également la façon dont vous les aborderez, afin d'être identifié comme un expert de la solution que recherchent vos clients. Cette ligne éditoriale se retrouve dans la construction même de votre profil ainsi que dans toutes vos prises de parole lorsque vous publiez du contenu. Par exemple, les magazines *Capital*, *Challenges* et *Harvard Business Review* parlent de business et d'économie mais n'abordent pas les mêmes sujets et ne traitent pas l'info de la même manière. Il en va de même pour vous et vos concurrents. Je connais deux notaires sur LinkedIn qui communiquent de manière très différente : l'un est très technique et juridique quand l'autre communique au moyen d'études de cas, d'exemples, en racontant des histoires de clients...

Votre profil crédibilise vos prises de parole et ces dernières ancrent votre légitimité, affirment votre expertise et font de vous un leader d'opinion dans votre domaine. C'est le moyen indispensable de vous installer dans l'écosystème de vos prospects qui disposent aujourd'hui de toute l'information dont ils ont besoin pour acheter presque sans vous. Selon une étude diligentée par LinkedIn, 95 % des acheteurs B to B en ventes

complexes acceptent une relation sur LinkedIn avec un commercial reconnu comme leader d'opinion dans son domaine. Votre profil, c'est votre carte d'identité professionnelle digitale, un vecteur de confiance indispensable pour asseoir votre autorité afin de pouvoir développer des relations humaines professionnelles.

Tout commence par une photo

C'est l'indispensable vitrine de votre profil. Vouloir entrer en relation avec un inconnu sans photo de profil revient à frapper à sa porte avec une cagoule et des lunettes noires. Selon une étude LinkedIn, un profil avec photo est quatorze fois plus consulté qu'un profil sans photo. Inutile donc de se priver de ce formidable catalyseur de contacts. Toutefois, il convient de rappeler quelques règles qui sembleront évidentes au plus grand nombre, mais qui échappent à certains si l'on en juge par les photos qu'ils affichent sur LinkedIn en guise de présentation.

1. Faites prendre une photo par un professionnel. De grâce, évitez le *selfie*.
2. Choisissez une photo récente. Vous étiez sans doute plus à votre avantage il y a dix ans, mais ne trichez pas avec votre image. Votre client, en vous rencontrant pour la première fois, pourrait éprouver des doutes, voire une réticence à poursuivre le contact, en réalisant que vous ne correspondez pas à votre photo (plus flatteuse, bien sûr).
3. Oui, vous aimez vos enfants, mais il est parfaitement ridicule de vouloir les montrer à vos futurs clients.
4. Cette photo de vous au volant de la dernière Aston Martin, entouré de vos collègues ou à côté de Brad Pitt est peut-être valorisante à vos yeux, mais elle n'a pas sa place sur LinkedIn.
5. Oui, vous avez une silhouette de rêve, mais il est totalement déplacé de vous présenter en maillot de bain, en chemise de plage ou avec un décolleté. LinkedIn est un réseau professionnel et pas un site de rencontres.
6. Souriez ! Mais d'une manière naturelle.
7. Voici un bon moyen de sélectionner une photo : montrez-en plusieurs à votre entourage et demandez leur : « Quelle photo vous donnerait le plus envie de me rencontrer si vous étiez un client ? »

Vous pouvez également poster votre photo sur photofeeler.com pour recevoir le feedback de centaines d'internautes qui, ne vous connaissant pas, vous communiqueront leurs impressions concernant votre image. Ils évalueront la photo de votre profil d'après les trois critères suivants : compétence, sympathie, charisme.

Une option disponible uniquement sur mobile vous permet de mettre une courte vidéo de présentation sous votre photo de profil. Trente secondes maximum pour vous présenter humainement.

Le titre

Attention à votre titre. C'est votre « bande-annonce », celle qui dit qui vous êtes. Elle vous accompagnera dans toutes vos publications, et elle s'affichera chaque fois que vous réagirez à un *post* par un *like* ou un commentaire et lorsque LinkedIn recommandera votre profil. En fait, le triptyque photo + prénom nom + titre est indissociable et présent où que vous soyez sur LinkedIn. Autant dire que vous devez soigner particulièrement ces lignes ! Si vous cherchez du travail, vous pouvez présenter vos compétences, mais si vous cherchez des clients, vous devez essayer, autant que possible, de vous présenter comme un apporteur de solutions.

Voici quelques exemples de titres selon que vous recherchez un emploi ou des clients :

COMPÉTENCES (RECHERCHE D'EMPLOI)	SOLUTIONS (RECHERCHE DE CLIENTS)
Courtier en crédit	Trouvez le meilleur crédit immobilier
Consultant en <i>social media</i>	Vendez plus grâce aux réseaux sociaux
<i>Cost killer freelance</i>	Réduisez vos frais généraux d'au moins 20 %
Commercial pompe à chaleur	Conseil en amélioration de la performance énergétique
Conseiller en recrutement	Chasseur de talents

Conseiller en gestion de patrimoine	Moins d'impôts et plus de patrimoine
Conseiller marketing indépendant	Développeur de chiffre d'affaires
Développeur WordPress	Concepteur de sites Internet attractifs

Personnalisez votre adresse URL

C'est plus clair et plus vendeur. Ainsi, dans votre signature de mail, votre image sera nette et professionnelle.

Cliquez sur « Profil » > « Modifier le profil », et choisissez une URL plus en phase avec votre métier ou l'image que vous voulez renvoyer.

>Par exemple, au lieu d'avoir une URL de type :

https://www.linkedin.com/in/michael-aguilar-66762b10?authType=NAME_SEARCH&authToken=zEhs&locale=fr_FR&srchid=967647941463929887901&srchindex=2&srchtotat=421&trk

>on peut obtenir, après modification, celle-ci :

<https://www.linkedin.com/in/michaelaguilarconferencier>

Votre résumé

Qu'est-ce que le résumé ?

Ce n'est surtout pas une lettre de motivation. Votre résumé ne doit pas parler de vous mais de ce que vous pouvez apporter comme solutions à vos clients et de quelle manière. C'est en quelque sorte votre *elevator pitch* (ou « argumentaire d'ascenseur »), autrement dit un véritable argumentaire, en trente secondes de lecture (2 000 caractères), qui doit donner envie à votre futur client de vous rencontrer.

Votre résumé n'est donc pas un mini-catalogue de vos produits ou services, mais une présentation de vos solutions et des bénéfices que vous pouvez procurer à vos clients.

À titre d'exemple, voici le résumé (existant réellement) de deux coachs en entreprise. L'un n'est pas efficace, tandis que l'autre est excellent.

LE RÉSUMÉ INEFFICACE	LE BON RÉSUMÉ
Expert dans le domaine de la psychologie depuis plus de vingt ans. À la fois cartésien par ma formation (École centrale) et intuitif par nature, je suis très attentif au lien humain entre les personnes. La découverte de la psychologie cognitive et de la pédagogie positive m'a permis de mettre des concepts et des mots sur une façon d'aborder la vie avec optimisme, ouverture et engagement.	Coach de dirigeant et consultant en organisation depuis vingt ans, j'épaule les dirigeants et leurs équipes et les accompagne dans la mise en œuvre de leurs propres solutions. Ma promesse : vous aider à construire le futur dont vous rêvez et vous donner les méthodes et outils pour y parvenir. Mon objectif : vous armer pour atteindre (et même dépasser) vos objectifs et surtout obtenir des résultats concrets et pérennes.
Au-delà des interventions « classiques » en coaching individuel, coaching d'équipe et transformation des organisations, je développe des expériences novatrices en accompagnement individuel. J'aime partager et enseigner les différentes méthodes de dépassement de soi.	Mon expertise : transformer les organisations, optimiser les interfaces, faire fonctionner les organisations matricielles et conduire les projets jusqu'au succès. Ma conviction : toutes les personnes ont la capacité de se développer et peuvent définir elles-mêmes leur chemin de croissance.
J'interviens dans les domaines suivants : coaching d'affaires, développement personnel, bien-être (entretien physique et nutrition), en associant les dimensions corporelle, émotionnelle et mentale. J'interviens dans des entreprises de toute taille, des universités, écoles de commerce et d'ingénieurs. Je suis coach certifié par l'organisme Transformance Pro/Vincent Lenhardt et membre de l'EMCC (European Mentoring & Coaching Council). J'ai été formé aux outils PREDICTIVE INDEX & SUCCESS INSIGHT et je suis certifié DISC.	Qui suis-je ? Né à Strasbourg en 1967, diplômé de l'ESSEC, dirigeant de PME pendant quatorze ans, je suis certifié coach professionnel par l'Académie de coaching. Je travaille en anglais, français et allemand. Mes clients disent de moi : « Il rend la résolution de problèmes plus facile » ; « Il sait intervenir dans les aspects stratégiques autant qu'opérationnels » ; « Il nous amène à prendre du recul et il suscite de nouvelles idées » ;
Spécialiste dans le leadership et la confiance en soi, mes modes d'intervention sont les suivants : * Coaching/accompagnement individuel de dirigeants, de managers, d'équipes * Formations/ateliers	« Il nous oblige à répondre aux bonnes questions, même quand c'est un peu douloureux, puis il nous donne confiance pour agir » ; « Il nous propose des options d'actions créatives, pertinentes et efficaces » ;

* Conférences/thèmes : « Préparation mentale, émotionnelle et physique », « Révéler son charisme et son leadership naturel », « Monter en énergie et en motivation ».	« Il a de l'intuition et il comprend les gens de tous niveaux » ; « Il a une capacité unique à détecter les blocages et identifier les solutions pour les lever » ; « Il sait révéler les non-dits, les problèmes sous-jacents et les vrais challenges ».
--	--

Comme vous pouvez le constater, le résumé figurant dans la colonne de gauche est autocentré, voire un peu narcissique. Celui situé à droite est beaucoup plus tourné vers le client et les solutions que le professionnel pourra lui apporter.

N'oubliez pas de rappeler vos coordonnées en fin de résumé pour que l'on puisse vous joindre facilement.

Le résumé revêt une importance capitale. Une analogie avec le commerce de détail le précisera : sur LinkedIn, votre nom + photo + titre constituent l'enseigne de votre magasin. Votre résumé représente la vitrine. Votre expérience, vos recommandations, vos publications et autres informations sont l'intérieur du magasin. Si votre client n'est pas attiré par la vitrine, il n'entrera pas dans le magasin.

Prenez donc tout votre temps pour rédiger un résumé attractif. N'hésitez pas à visiter les profils de vos concurrents, à consulter les profils des spécialistes du *social selling* et du marketing digital afin d'étudier la façon dont ils se présentent. En principe, ce sont des experts des réseaux sociaux et leur profil est rédigé de manière à produire un maximum d'impact.

Pour bien rédiger votre résumé, posez-vous les questions suivantes :

- « Qu'est-ce que mes clients aimeraient trouver ? » et non « Que puis-je leur dire sur moi ? »
- « Quels bénéfices mes clients vont-ils retirer de mes produits ou services ? »
- « Comment mes produits ou services aident-ils mes clients à résoudre leurs problèmes et atteindre leurs objectifs ? »

- « Est-ce que toutes mes coordonnées figurent dans mon résumé, afin qu'un client qui voudrait entrer en contact avec moi puisse le faire aussitôt ? »
- « Est-ce que je crée de la confiance pour notre future relation professionnelle ? »

Votre expérience

C'est ici que vous allez asseoir votre crédibilité et mettre en valeur vos connaissances, votre savoir-faire et les résultats que vous avez obtenus. Votre expérience est en quelque sorte la preuve de votre compétence. Alors n'hésitez pas à détailler, illustrer, développer – tout en gardant le sens de la mesure.

Vous pouvez – que dis-je, vous devez – faire figurer des photos, des vidéos. Incluez vos réalisations : photos, films, vidéos qui démontrent ce que vous faites, les résultats que vous obtenez... et tout ce qui permet de démontrer votre crédibilité.

Sélection de contenus

La sélection de contenus, c'est l'équivalent d'un tableau de liège sur lequel vous pouvez épingler des contenus déjà publiés ou partagés sur votre profil LinkedIn et des contenus d'un site ou blog, une vidéo, un document que vous voulez mettre en avant sur votre profil. Ce sont des contenus internes à la plateforme qui existent déjà puisque vous les avez publiés et des contenus externes à la plateforme pour promouvoir votre blog, un site, un article, une interview audio ou vidéo que vous auriez donnée ou celle d'un dirigeant de l'entreprise dans laquelle vous travaillez. Ce peut être un rapport, une synthèse, une infographie.

Vos compétences

Au-delà de votre expérience, LinkedIn vous propose une nomenclature des compétences. Celle-ci n'est pas un simple gadget : d'une part, elle vous

permet de développer votre image de marque et, d'autre part, lorsque vos compétences sont entérinées par votre réseau, elle contribue au référencement de votre profil sur LinkedIn. Vous devez donc chercher à intégrer toutes les compétences qui correspondent aux mots-clés que vos clients sont susceptibles de rechercher dans LinkedIn. Profitez-en pour énoncer toutes les compétences que vous pensez avoir afin d'augmenter votre visibilité. Demandez à votre entourage proche, à vos meilleurs clients, à votre réseau de valider ces compétences.

Vous pouvez désormais rattacher vos compétences à vos expériences professionnelles. Elles prennent beaucoup plus de sens car elles sont ainsi contextualisées. Et pour ceux qui ont quelques années d'expérience, cela permet de mieux mettre en avant les compétences actuelles.

Remarque

Le sujet des compétences n'est pas anodin car l'algorithme de LinkedIn tend à privilégier les publications (billets et « posts ») dont les auteurs ont des mots-clés similaires à ceux que les lecteurs potentiels ont mentionnés dans leur propre profil.

Vos recommandations

Au chapitre des pièces à conviction étayant votre crédibilité, les recommandations de vos clients (voire de vos anciens managers) sont indispensables car elles donnent la parole à ceux qui vous connaissent et vous côtoient. Si vous dites de vous que vous êtes formidable, vous passerez pour un insupportable prétentieux. En revanche, des appréciations élogieuses de vos clients seront considérées comme un témoignage probant de votre professionnalisme. Le meilleur moyen d'obtenir une recommandation est d'en faire la demande à vos clients au moment où ils vous expriment leur satisfaction.

N'attendez-pas, car votre client le fera bien plus volontiers « à chaud » ! Dans quelques mois, il sera passé à autre chose et pourra même ignorer votre demande. Un autre moyen d'obtenir des recommandations consiste à en décerner vous-même à des personnes que vous appréciez. La réciprocité fonctionnera et la personne que vous aurez recommandée pourra avoir le réflexe de vous remercier en vous recommandant à son tour.

Formation

Cette rubrique poursuit un double objectif :

- Elle vous permet d’asseoir votre crédibilité (notamment si vous exercez une profession pour laquelle un diplôme n’est pas obligatoire, mais constitue un réel gage de sérieux). Par exemple, la profession de coach ou de conseiller en gestion de patrimoine est exercée aussi bien par des autodidactes que par des personnes surdiplômées. Le diplôme, bien qu’il ne soit en aucun cas un gage de professionnalisme, est un élément qui rassure les clients.
- Les anciens élèves de votre école peuvent vous rechercher – et vice-versa – en prenant le nom de votre école ou université comme mot-clé de recherche. C’est parfois un moyen assez facile de nouer des liens en évoquant le fait que vous êtes diplômé de la même école. Nous le savons tous : « Qui se ressemble s’assemble. »

Vos publications

Il n’est pas nécessaire d’avoir publié un livre pour mentionner vos publications. Si vous avez fait paraître des billets de blog ou participé à des livres blancs, vous pouvez parfaitement afficher les liens concernés. Cela renforcera votre stature d’expert et contribuera encore à rassurer un client potentiel quant à votre sérieux et votre professionnalisme.

Identifiez vos prospects-cibles

Constituez le noyau dur de vos relations

Selon Bruno Fridlansky, on touche ici à l’un des éléments les plus importants de votre profil : votre réseau. Parce qu’il est au cœur du système d’analyse de LinkedIn. Le seul critère que LinkedIn prend en compte pour évaluer la pertinence d’un profil, c’est le clic. Un clic sur un like, sur le bouton « voir plus » pour ouvrir une publication, sur un lien, sur un profil. Mais aussi des clics sur le clavier pour écrire un commentaire, effectuer une

recherche. Le clic est l'unité de mesure que LinkedIn applique au triptyque PCR (profil, contenu, réseau). LinkedIn analyse constamment l'adéquation entre votre profil et les contenus que vous publiez auprès de votre réseau. En effet, chaque fois que vous prenez la parole et publiez un contenu, LinkedIn sélectionne un minuscule échantillon de votre réseau et lui propose votre publication. Puis il observe la réaction de cet échantillon. Est-ce qu'ils cliquent ?

On emploie le mot d'« engagement » pour signifier que votre réseau va réagir, commenter, liker votre contenu et donc envoyer, sans le savoir, un message à LinkedIn : « Ce contenu m'intéresse. Le test PCR est positif. » Et puisque cet échantillon a l'air d'apprécier votre contenu, LinkedIn va augmenter la visibilité de votre prise de parole auprès d'une part plus importante de votre réseau. Cet échantillon plus important clique également ? LinkedIn va étendre la portée de votre contenu, et ainsi de suite... C'est le principe de viralité.

C'est pourquoi votre réseau est l'un des éléments les plus importants de votre profil. Il conditionne toute votre visibilité sur LinkedIn. Votre réseau, pour pouvoir s'engager sur vos contenus, doit donc être intéressé par votre ligne éditoriale. En d'autres termes, vous pouvez avoir la plus belle ligne éditoriale qui soit, si votre réseau, c'est-à-dire les membres qui sont connectés à votre profil, ne sont pas concernés par celle-ci, vous n'aurez aucun succès sur LinkedIn. Vous pouvez écrire les plus beaux articles sur le vin, si votre réseau ne boit pas d'alcool, vous passerez votre temps avec un test PCR négatif et LinkedIn vous punira en ne diffusant pas vos contenus. C'est pourquoi vous ne devez jamais acheter des « faux followers » car ceux-ci ne s'engageront jamais sur vos contenus et LinkedIn considérera que vous n'intéressez personne et ne diffusera pas vos publications. Il faut bien comprendre que le but de LinkedIn est d'avoir des membres qui restent le plus longtemps possible sur cette plateforme (afin de vendre de la publicité), et le fait est que plus on publie de contenus qui intéressent ses membres, plus ces derniers restent longtemps, plus ils voient de publicités...

Pour constituer votre réseau, commencez donc par agréger toutes les relations de votre premier cercle : c'est votre véritable réseau. Celui-ci est constitué de personnes que vous connaissez réellement, avec lesquelles vous avez de réelles relations, professionnelles ou amicales. Ce premier

réseau est très important car sur LinkedIn, lorsque quelqu'un fait partie de votre réseau, vous pouvez consulter son propre réseau et lui demander de vous mettre en relation avec un membre qui vous intéresse. Dès lors, vous aurez de grandes chances d'aboutir à un accord de mise en relation de la part du prospect ciblé, car une personne de confiance aura servi d'intermédiaire.

Votre noyau dur sera constitué des membres de votre famille, amis, anciens collègues, anciens managers, clients, anciens clients, camarades de promotion.

Dans la rubrique « Mon réseau » > « Trouvez des contacts », LinkedIn vous proposera d'enregistrer automatiquement les contacts de votre carnet d'adresses.

Identifiez vos futurs prospects

Il va de soi que pour pouvoir vendre vos produits et services, vous devez trouver les personnes qui sont susceptibles de les acheter. Si vous êtes un cabinet de recrutement, c'est donc au DRH de l'entreprise, voire au directeur du département concerné par les profils de poste que vous avez à proposer, qu'il faudra vous adresser (exemple : directeur informatique, si vous recrutez des développeurs). Et à personne d'autre. L'enjeu du ciblage est donc déterminant.

LinkedIn vous propose plusieurs possibilités pour identifier vos futurs prospects.

Utilisez les outils de recherche de LinkedIn

Plus de 875 millions de professionnels étant référencés dans le monde, plus de 25 millions en France, tous les décideurs des entreprises ont un profil LinkedIn et peuvent donc potentiellement être contactés. Pour trouver votre prospect-cible, LinkedIn dispose d'un moteur de recherche extrêmement pratique et efficace. En contrepartie, après avoir émis quelques requêtes, il vous faudra prendre un abonnement payant car la fonction « recherche de profils » est très limitée avec la version gratuite.

Cliquez dans la barre de recherche située en haut à gauche de l'écran (juste à côté du logo LinkedIn).

LinkedIn vous propose plusieurs critères de recherche : nom, prénom, entreprise, mots-clés (exemples : directeur logistique, directeur informatique, responsable achats), secteurs d'activité, ancienne école, et bien d'autres critères (tels que les centres d'intérêt).

Remarque

Pour activer certains critères de recherche plus pointus (comme la position hiérarchique ou les centres d'intérêt), il vous faudra disposer d'un compte payant (que vous pouvez tester gratuitement pendant un mois).

Supposons que vous soyez une entreprise de conseil en relations publiques installée à Bordeaux. Vous cherchez à joindre les responsables communication, relations publiques et relations presse situés dans votre périmètre. Vous allez cliquer sur la petite loupe qui figure dans le rectangle bleu de la barre de recherche, et être désormais en mesure d'effectuer une recherche très précise à partir de vos critères de recherche.

Renseignez les critères suivants dans les cases prévues à cet effet :

- ─ Mots-clés : directeur communication
- ─ Code postal : 33 000 (Bordeaux)
- ─ Dans un rayon de 40 km

Vous pourrez trouver d'autres profils en changeant les termes :

Mots-clés : relations presse

Chaque fois, LinkedIn vous proposera plusieurs centaines (ou milliers) de profils que vous pourrez ensuite contacter de plusieurs manières différentes.

Par ailleurs, avec un compte payant, LinkedIn vous propose d'enregistrer votre recherche et vous envoie alors un rapport hebdomadaire qui fait état de toutes les personnes nouvellement inscrites correspondant à votre recherche. Très rapidement, si vous souhaitez aller plus loin et vous constituer des fichiers prospects, il vous faudra prendre un compte payant (Sales Navigator). Ce compte payant ne vous donnera toutefois pas les adresses e-mail ni les numéros de téléphone de vos interlocuteurs. Si vous

souhaitez les contacter en direct, là encore, des prestataires extérieurs vous permettront de trouver les coordonnées complètes de ces prospects. Deux entreprises se distinguent, dans cette quête de l'information utile et des coordonnées exploitables : Nomination et Kompass.

Entrez en contact avec vos prospects-cibles

Une fois votre prospect identifié, vous allez essayer d'entrer en contact avec lui afin qu'il vous accepte dans son réseau (ou qu'il demande à faire partie de votre réseau).

Sur LinkedIn, vous trouverez plusieurs possibilités pour entrer en relation avec un membre. Les voici.

Connectez-vous

Lorsque vous êtes sur le profil d'un prospect qui vous intéresse, vous pouvez apercevoir sous sa photo :

- soit le bouton « se connecter » (si cette personne est un profil de « deuxième niveau », c'est-à-dire qu'elle est déjà connectée à quelqu'un de votre réseau) ;
- soit le bouton « suivre » pour vous abonner à ses publications, ses partages et interactions (likes, commentaires) ;
- soit le bouton « InMail » (la personne étant alors un profil de « troisième niveau »).

Cliquez sur le bouton « se connecter » ou sur le petit menu à droite du bouton « InMail » et envoyez votre demande de connexion, en prenant soin de personnaliser votre invitation car vous aurez ainsi beaucoup plus de chances de voir votre invitation acceptée.

Attention : si vous envoyez plus de 60 invitations par jour ou 1 000 invitations par mois ou si vous avez un stock de 2 500 invitations en attente, LinkedIn vous considérera comme un spammeur potentiel. Vous

recevrez alors un message d'alerte vous demandant d'arrêter d'envoyer des invitations en masse, au risque de voir votre compte clôturé. Restez donc raisonnable pendant la phase de constitution de votre réseau et contrôlez bien le nombre d'invitations que vous envoyez.

Envoyez un InMail et évitez le barrage de l'assistant(e) (option payante)

Vous tenez absolument à écrire à un prospect-cible que vous ne connaissez pas et être certain qu'il recevra bien votre invitation dans sa messagerie ? LinkedIn vous permet de le faire, via le bouton « InMail ». InMail est le système de messagerie interne de LinkedIn qui permet d'envoyer des e-mails à tout membre LinkedIn, même si vous ne le connaissez pas et n'avez aucune introduction d'un tiers. Cette solution est accessible à partir d'un compte Premium payant qui vous sera proposé automatiquement lorsque vous cliquerez sur le bouton « InMail ». Tout InMail envoyé qui n'a pas reçu de réponse dans les sept jours sera recrédité par LinkedIn. C'est la preuve que LinkedIn est certain de vous offrir un service de qualité, puisqu'il s'engage sur un résultat.

Selon les statistiques de LinkedIn, un InMail a trente fois plus de chances d'attirer l'attention qu'un message naturel.

Dès que vous avez un compte Premium, vous pouvez écrire un message de demande de mise en relation à votre prospect. Mais attention, il vous faudra motiver votre requête car ce genre de message s'apparente à de la prospection sauvage ou encore à un *spam*. Pour éviter un rejet définitif, votre message devra faire l'objet d'une réelle **personnalisation** et se prévaloir d'une information découverte sur le profil du membre, afin que celui-ci n'ait pas l'impression que vous êtes dans une démarche de mailing de masse (appelée *spamming*)...

Exemple

Bonjour madame Longines,

Dans votre dernier billet posté sur LinkedIn, j'ai découvert que votre entreprise comptait doubler ses effectifs de conseillers commerciaux dans l'année à venir. Je suppose que cela va constituer un véritable défi pour votre service des ressources humaines. Il se trouve que nous sommes le leader du recrutement des commerciaux et que nous

pouvons aisément vous aider à atteindre cet objectif, et même aller au-delà : pas seulement recruter des commerciaux, mais recruter d'excellents commerciaux. Puis-je vous envoyer de l'information sur les écueils à éviter en matière de recrutement de commerciaux ? Si vous le souhaitez, nous pouvons également en discuter par téléphone, Teams ou autour d'un café. Qu'est-ce qui vous conviendrait le mieux ?

Même lorsque vous envoyez une invitation à quelqu'un pour le compter dans votre réseau, personnalisez et n'utilisez pas le *template* standard. Regardez la différence entre :

– **J'aimerais vous inviter à faire partie de mon réseau.**

et :

– **J'ai trouvé passionnant le dernier article que vous avez publié sur LinkedIn intitulé « Les innovations qui vont transformer notre société ». J'apprécie beaucoup vos publications sur LinkedIn. Accepteriez-vous que nous soyons en relation afin que je sois tenu régulièrement au courant de votre actualité et de vos publications ?**

Vous l'avez aisément deviné, le second message a dix fois plus de chances d'obtenir l'accord de votre interlocuteur.

Contactez facilement un membre

LinkedIn a mis en place une fonctionnalité pour créer des pages dédiées à l'organisation d'un événement physique ou en ligne. Recherchez dans le moteur de recherche de LinkedIn la thématique d'un événement qui concerne votre activité ou vos produits et services et filtrez avec le bouton « événement ». Vous disposez alors de la liste de tous les événements organisés par des membres et entreprises sur la plateforme. En décidant de participer à l'un d'eux, vous pouvez alors engager une conversation en message privé, sans passer par les InMails, avec n'importe quel autre membre qui participe à l'événement, que vous soyez connectés ou pas. C'est un moyen facile d'engager une conversation sur un sujet commun, la thématique de l'événement. Projetez-vous dans le monde physique et imaginez que vous croisez ce professionnel dans un salon. Engagez la

conversation en vous concentrant sur ses attentes, ses besoins, ce qu'il vient chercher dans cet événement. Cette prise de connaissance facilitera votre future demande de connexion si l'intérêt de vous connecter s'avère pertinent.

Prenez contact avec les personnes qui ont consulté votre profil

Vous pouvez voir qui a consulté votre profil. Il vous suffit de cliquer sur le lien « Qui a consulté votre profil ? » pour découvrir les profils des petits curieux qui se sont renseignés sur vous. Un compte gratuit limite à trois le nombre des personnes visibles, tandis que les comptes payants vous offrent la visibilité de toute la liste de vos visiteurs. Il vous suffit de consulter leur profil pour voir si celui-ci est susceptible de vous intéresser, auquel cas il ne vous reste qu'à envoyer une demande de connexion personnalisée, du type :

Exemple

Bonjour madame Tudor,

LinkedIn m'a indiqué que vous aviez consulté mon profil. Je vous invite à rejoindre mon réseau. Je serai ravi de pouvoir vous aider. En quoi puis-je vous être utile ?

Très cordialement.

Les règles du *social selling* pour obtenir un rendez-vous

Le *social selling*, c'est l'utilisation des réseaux sociaux pour connaître ses prospects, se faire connaître d'eux et engager des échanges qui donnent envie de se rencontrer « dans la vraie vie » (IRL – *In Real Life*, comme disent les spécialistes), afin de développer la relation d'affaire née sur Internet.

Pour attirer l'attention de vos prospects et être perçu comme un expert à qui l'on peut faire confiance, vous allez devoir communiquer et faire la démonstration de votre valeur ajoutée.

Communiquer signifie poster sur LinkedIn de l'information qui intéresse vos prospects et clients. Plus cette information sera riche et intéressante et plus vos prospects vous accorderont du crédit, voire vous solliciteront pour en savoir plus ou vous rencontrer... Les deux tiers des acheteurs en B to B ont choisi pour fournisseurs ceux qui ont été capables de leur apporter du contenu pertinent aux différentes étapes de leur processus d'achat ; 82 % des acheteurs en B to B estiment que les contenus qu'ils ont reçus de la part de leurs fournisseurs ont joué un rôle déterminant dans leur décision.

Il existe deux règles impératives sur LinkedIn : donner avant de recevoir et faire passer à l'arrière-plan votre rôle de « vendeur ». Jouez votre rôle de leader d'opinion en permettant à vos interlocuteurs de mieux faire leur job en partageant avec eux toute information qui les aidera à prendre les bonnes décisions. L'idée est d'être identifié comme une ressource fiable, de confiance, pour que vous soyez sollicité le moment venu, lors d'une prochaine consultation, d'un appel d'offre, d'une demande de devis.

Donnez avant de recevoir

Cette recommandation est d'une extrême importance. C'est même la clé du réseautage, et pas seulement sur LinkedIn. Permettez-moi une analogie pour bien marquer votre esprit.

Imaginez que vous ayez besoin d'ouvrir un compte en banque. Vous vous rendez physiquement à l'agence la plus proche de chez vous et demandez à rencontrer un banquier. Vous lui faites part de votre désir d'ouvrir un compte dans son établissement et c'est alors qu'il vous réclame un certain nombre de documents à lui fournir. Quelques jours plus tard, vous lui fournissez tous les papiers demandés et après une semaine, vous êtes informé que votre compte en banque est désormais actif. Vous vous précipitez au guichet de la banque et vous demandez à retirer dix mille euros et là, on vous répond : « Désolé, je ne peux pas vous verser cette somme en espèces, il n'y a pas d'argent sur votre compte ! » Vous allez trouver votre banquier pour vous plaindre du fait que vous avez un compte mais que l'on refuse de vous donner de l'argent. Le banquier vous répond : « Si vous voulez retirer de l'argent de votre compte, vous devez avoir préalablement déposé de l'argent dessus. Votre compte est vide, il n'y a pas d'argent dessus. Vous ne pouvez donc pas retirer de l'argent que vous n'avez pas. »

Ce que vous venez de lire vous paraît évident... Et pourtant. C'est cette même erreur que commettent un grand nombre d'individus dans leurs relations commerciales, dans le monde réel comme dans le monde virtuel de LinkedIn. Lorsque vous rencontrez une personne que vous ne connaissez pas, vous devez considérer que vous venez d'ouvrir un compte relationnel avec elle. Sur ce compte, vous allez devoir faire des dépôts, et ce n'est que lorsque vous aurez déposé des contenus de valeur que vous pourrez effectuer des retraits et demander à cette personne qu'elle vous rende service. C'est ce qu'on appelle un « crédit social ». Quels types de dépôts allez-vous faire sur ce compte ? Eh bien, vous y placerez tout ce qui peut avoir de la valeur pour cette personne : des conseils, des services rendus, des bons plans, des idées intéressantes, du plaisir, des histoires, des récits, des tuyaux. Vous pouvez l'informer des dernières découvertes, des dernières tendances, des dernières recherches, des dernières lois, des dernières expériences clients, des dernières innovations. Vous pouvez également faire des dépôts en partageant vos impressions, votre avis sous ses propres publications. Une fois que le compte de votre « prospect-cible » sera bien approvisionné, alors vous pourrez procéder à un retrait sous la forme d'une demande de service, de recommandation, de rendez-vous ou même d'un achat.

Pour réussir sa prospection sur LinkedIn, il n'y a qu'une règle, un conseil en or, que je résumerai de la façon suivante : pour intéresser vos futurs clients, montrez-vous intéressant. C'est ainsi que vous toucherez les intérêts de votre investissement.

Si vous donnez et partagez du contenu à haute valeur ajoutée, vous passerez du statut de vendeur qui cherche à « écouler son produit » à celui d'influenceur qui rend service, aide les autres à améliorer leur efficacité, à réussir. Et en général, lorsqu'on rend un service à quelqu'un, celui-ci se montre beaucoup plus enclin à vous rendre un service à son tour.

Que pouvez-vous donner ?

- ─ Des livres blancs à télécharger.
- ─ De l'information confidentielle.

- ─ Des études, des infographies, des *slideshows*, des vidéos sur le marché, les tendances, les innovations et autres évolutions attendues.
- ─ Un article trouvé sur Internet portant sur une tendance du secteur, une innovation de rupture dans l'univers de votre client.
- ─ Un article rédigé par un leader d'opinion sur un sujet qui concerne le secteur de votre prospect.
- ─ Des conclusions de travaux de recherche.
- ─ Des points de vue d'experts.
- ─ Des trucs et astuces.
- ─ Des témoignages de clients.
- ─ Des études de cas.
- ─ Des articles sur le thème « Comment améliorer votre efficacité en matière de..., optimiser tel process, augmenter la rentabilité de..., gagner, réussir... ».
- ─ Un article sur les freins ou difficultés qui entravent les efforts de vos clients...

Une étude conduite par LinkedIn a révélé que les vendeurs les plus performants produisent et/ou communiquent à leurs prospects et clients 25 % de contenu de plus que les vendeurs considérés comme moyens.

Exemple

Cher monsieur Mercier,

Par un commentaire que vous avez posté sur LinkedIn, j'ai pu constater que vous étiez très concerné par les risques liés à la transformation digitale des entreprises. Un article remarquable recense les pièges les plus dangereux et les erreurs les plus courantes commises par les entreprises engagées dans une transition digitale.

Voici le lien : <https://bit.ly/3L9Bglz>

Si vous le souhaitez, je serai ravi d'échanger avec vous sur ce sujet, par écrit, par téléphone ou autour d'un café, à votre convenance. Qu'en pensez-vous ?

Très cordialement,

Nicolas Baume

Oubliez le vendeur, devenez un « ami » expert !

Sur les réseaux sociaux, personne n'a envie de rencontrer un vendeur qui lui assène son argumentaire commercial. Comme leur nom l'indique, les réseaux sociaux ont pour objectif de socialiser ! Par conséquent, vous devez être perçu comme un interlocuteur « ami ».

Qu'est-ce qu'un ami ? C'est quelqu'un qui est présent quand vous avez besoin de lui, qui vous soutient, qui vous donne plus d'énergie qu'il ne vous en retire et qui vous divertit... En d'autres termes, un ami est une personne qui vous fait du bien. C'est à ce prix que vous deviendrez un expert de confiance. Mais vous vous en doutez, devenir un ami prend du temps. Sur LinkedIn, vous devez poursuivre l'objectif d'être perçu comme un expert et surtout pas comme un vendeur.

À ces deux règles impératives s'en ajoute une troisième.

Personnalisez autant que possible

Les acheteurs sont rompus aux techniques de vente et ne supportent plus le démarchage à froid, tels les appels téléphoniques standardisés avec un script lu et ânonné par un robot humain externalisé sur une plateforme offshore. Au téléphone, vous le savez, vous n'avez que vingt secondes pour donner à votre interlocuteur l'envie de vous rencontrer. Par écrit, c'est pareil... Répétons-le : si vous voulez qu'on vous réponde, par écrit comme par téléphone, votre lecteur ou interlocuteur doit comprendre en moins de vingt secondes que ce que vous avez à lui dire le concerne, LUI, et pas un autre (et surtout pas vous), que vous avez compris sa situation, son

problème, son enjeu et que vous pouvez l'aider à résoudre le problème qu'il rencontre, LUI, en ce moment ! C'est pourquoi vous devez en savoir le plus possible sur votre prospect avant d'essayer d'entrer en contact.

Étudiez son profil, lisez ses publications, lisez ses recommandations. Voyez également ce qu'on dit de lui sur Google, consultez ses prises de parole sur YouTube s'il y est présent, lisez son fil Twitter s'il en a un. Plus vous en saurez sur lui et plus vous pourrez personnaliser votre message écrit, mais aussi votre prise de contact téléphonique, comme nous le verrons plus loin, afin d'effectuer ensuite un *warm call* (appel « à chaud ») et éviter le *cold call* (appel « à froid »), que tous les clients détestent.

L'écrasante majorité des acheteurs rejeteront immédiatement une demande de connexion impersonnelle.

10 conseils de vendeurs d'élite qui réussissent grâce à LinkedIn

Conseil #1 : Publiez du contenu de qualité grâce à la plateforme de blogging de LinkedIn

LinkedIn propose une plateforme de blogging permettant à tout membre d'écrire des articles ou des tribunes en profitant de la visibilité de votre réseau. Si vous n'avez pas de blog, LinkedIn vous en offre un et pousse toutes vos publications auprès de votre réseau. Lorsque vous publiez un article, une partie de vos contacts pourront le lire sur leur fil d'actualité ! Écrire un article de blog sur LinkedIn vous permet de vous positionner en expert, surtout si le contenu de vos publications est de qualité. En outre, lorsque votre réseau va *liker* ou commenter votre article, celui-ci sera démultiplié et sa « viralité » va se propager. Rédiger un article sur LinkedIn constitue donc une très belle promotion pour un coût nul : 0 euro. Mais attention, votre article, à l'instar d'un billet de blog, doit avoir une véritable valeur ajoutée.

Pour avoir du succès sur LinkedIn, souvenez-vous de cette maxime citée plus haut : la clé de la réussite, sur LinkedIn, c'est de publier du contenu intéressant à des personnes intéressées et non de publier du contenu intéressé à des personnes intéressantes !

Avant de poster quoi que ce soit sur LinkedIn, je vous invite à faire passer votre idée à travers le « filtre RED ». De quoi s'agit-il ? RED, ce sont les initiales des mots réfléchir, divertir, enrichir. Avant de publier le moindre contenu sur LinkedIn, vous devez vous poser les trois questions suivantes :

- ─ **Réfléchir** : ce billet va-t-il permettre à mon réseau de se poser des questions, de réfléchir afin de pouvoir évoluer ?
- ─ **Enrichir** : ce billet communique-t-il une information utile ou pratique à mes lecteurs ?
- ─ **Divertir** : ce billet est-il susceptible de les faire rire ou sourire ?

Si vous n'obtenez aucun « OUI » à l'une de ces questions, jetez votre billet à la corbeille et trouvez une autre idée...

Conseil #2 : Devenez un pro de la recherche grâce aux opérateurs booléens de LinkedIn

Les opérateurs booléens sont aux vendeurs sur LinkedIn ce que le tamis est au chercheur d'or : un outil indispensable pour trouver des pépites ! Les opérateurs booléens sont des outils qui permettent d'affiner votre recherche. Pour les mettre en œuvre, vous devez vous positionner dans le rectangle consacré à la recherche de profils, en haut de l'écran. Ou encore vous placer dans la partie de l'écran réservée aux filtres et choisir, dans le filtre « mot-clé », le rectangle « titre ».

Il existe trois opérateurs booléens sur LinkedIn (et beaucoup plus sur Google).

Exemple de recherche : « chef de produit »

Les « » (guillemets) imposent que les termes exacts qui seront placés entre elles figurent dans le résultat de votre recherche.

Le résultat obtenu contiendra non seulement des prospects dont le titre comporte « chef de produit », mais aussi les assistants chef de produit puisque le mot « chef de produit » y figure également.

Exemple de recherche : « chef de produit »

NOT « assistante » NOT « assistant »

L'opérateur NOT implique que le terme qui suit l'opérateur NOT ne figure pas dans le résultat de recherche.

On n'obtiendra cette fois que des profils qui seront réellement « chef de produit ». Si vous ne mettez pas le NOT, LinkedIn vous fournira également les assistantes et assistants chef de produit (puisque l'intitulé contient le terme « chef de produit »). L'opérateur NOT permet donc d'affiner votre recherche tout en vous évitant d'avoir à réaliser vous-même un tri fastidieux.

Exemple de recherche : « responsable communication »

AND « marketing »

L'opérateur AND implique que tous les termes soient contenus dans vos résultats.

On obtiendra cette fois, dans les profils qui seront proposés, des personnes qui sont à la fois responsables communication et marketing. Les profils étant uniquement ceux de responsables communication ne seront pas sélectionnés.

Exemple de recherche : « responsable communication »

OR « responsable marketing »

L'opérateur OR implique que l'un ou l'autre des termes de votre recherche soit contenu dans vos résultats.

Les résultats obtenus contiendront tous les profils de responsables communication ou ceux de responsables marketing. Les profils qui sont uniquement ceux de responsables communication et non de responsables marketing vous seront proposés aussi.

Exemple de recherche : (« directeur marketing »

OR « communication ») AND « commercial »

Les () (parenthèses) imposent que les termes placés entre elles s'appliquent en premier. Les parenthèses doivent être utilisées pour grouper des termes

jointes par OR lorsqu'un autre opérateur booléen intervient dans la recherche.

Cette recherche fournira des profils de directeurs marketing ou communication qui, dans les deux cas, s'occupent également des questions commerciales.

Conseil #3 : « Les amis de vos amis peuvent devenir vos amis »

Vous connaissez bien l'un de vos clients et celui-ci vous a récemment exprimé sa satisfaction quant à vos produits ou services. Explorez donc ses contacts, voyez quelles personnes figurent dans son réseau, puis demandez-lui de vous mettre en relation avec une personne qui vous intéresse. Bien entendu, il faut faire preuve de doigté et ne pas abuser de cette opportunité, mais LinkedIn est fait pour cela.

Exemple : courrier-type à adresser à un contact que vous connaissez bien (par exemple un client satisfait)

Chère madame Lecoultré,

J'ai pris la liberté de consulter votre profil et découvert que vous étiez en relation avec M. Jaeger. Je ne sais pas si c'est quelqu'un que vous connaissez bien, mais il se trouve que j'aimerais beaucoup le rencontrer. Auriez-vous la gentillesse de me mettre en relation avec lui en lui adressant un petit message qui me recommanderait ?

Je vous en serais sincèrement reconnaissant.

Scrutez le réseau des personnes qui figurent dans votre réseau et voyez si elles ont, dans leur propre réseau, des personnes que vous aimeriez compter dans le vôtre. Il suffit de demander à votre contact de bien vouloir vous recommander à la personne que vous avez identifiée dans son réseau. Vous demanderez ensuite une mise en relation à cette dernière en vous recommandant de votre ami/client.

Nous l'avons vu, le moment le plus propice est celui où un client vient de vous adresser un compliment. Ayez le réflexe de lui demander ce service quelques instants plus tard.

LinkedIn vous simplifie également la vie, lorsque vous cherchez un profil, au moyen de ses outils de recherche. Il vous indique si vous avez des

relations en commun et vous suggère même de solliciter les membres de votre réseau pour vous mettre en relation avec ces profils-cibles.

Exemple

Le commercial : Monsieur Client, j'ai pris la liberté de consulter votre profil LinkedIn et j'ai découvert que vous comptiez des personnes, dans votre réseau, qui ont la même profession que vous. J'ai identifié trois personnes que mes services pourraient intéresser. Pourrais-je vous communiquer leurs noms afin que vous me disiez s'il vous est possible de nous mettre en relation ?

Le client : Pourquoi pas. Il est vrai que j'ai été très satisfait de vos services.

Le commercial : Vous êtes très aimable. Pour vous faire gagner du temps, je vais vous préparer un petit texte qui présente les principaux bénéfices, pour eux, de nos solutions, et vous n'aurez plus qu'à le copier/coller ou le modifier selon vos souhaits. Mettez-moi en copie et je prendrai la suite. De mon côté, si je peux vous rendre le même service, j'en serai ravi.

Conseil #4 : Posez des questions

Vous poserez ces questions au moment où vous inviterez votre prospect à faire partie de votre réseau (c'est un excellent moyen d'entrer en relation avec un prospect potentiel), ou une fois qu'il aura accepté de faire partie de votre réseau.

Exemples :

- J'aimerais vous inviter à rejoindre mon réseau car en votre qualité de... votre avis au sujet de... m'intéresserait beaucoup.
- J'aimerais vous inviter à faire partie de mon réseau car je souhaiterais vous interroger par téléphone ou par écrit à propos de...
- J'aimerais vous inviter à faire partie de mon réseau car votre article sur... m'a beaucoup intéressé et je souhaiterais vous poser une question à ce sujet.

Conseil #5 : Soyez au fait de l'actualité de vos sociétés-cibles

Tous les vendeurs le savent : lorsque des changements se produisent dans une entreprise, il se crée des opportunités d'affaires. Dans les entreprises, le changement est fréquent : nouveaux produits, nouvelles stratégies, nouveaux collaborateurs, nouvelles fonctions, rachats, fusions... LinkedIn

vous permet d'être tenu au courant de l'actualité de vos sociétés-cibles à condition que ces sociétés aient une page d'entreprise. La plupart des entreprises importantes ont un profil LinkedIn. Vous pouvez dès lors prendre contact avec un nouveau manager ou trouver un sujet d'actualité de l'entreprise-cible et un prétexte pour proposer vos services.

Exemples

- Vous êtes une société de déménagement et vous apprenez que votre entreprise-cible a racheté une autre entreprise ou fusionné : c'est le moment de proposer vos services.
- Vous êtes une société de travail temporaire et vous apprenez que l'entreprise qui vous intéresse vient de remporter un marché important : elle va probablement recruter du personnel.
- Vous êtes une société de location de véhicules de longue durée et vous apprenez que l'entreprise dont vous suivez l'évolution va embaucher de nouveaux commerciaux pour accélérer son développement : elle aura besoin de louer des véhicules.

Afin de suivre l'actualité de vos prospects-cibles, vous pouvez prendre un compte LinkedIn Sales Navigator ou un compte auprès de la société Nomination (www.nomination.fr).

Conseil #6 : Multipliez les occasions d'interagir

Sur LinkedIn, vous pouvez savoir qui a consulté votre profil. Ne perdez pas une occasion d'écrire à vos visiteurs afin de leur demander de quelle façon vous pouvez les aider. Certains ne répondront pas, mais parfois vous aurez la bonne surprise de recevoir une réponse d'un membre ravi que vous fassiez le premier pas et qui vous sollicitera pour une opportunité d'affaire.

Exemple

Bonjour monsieur Rolex,
LinkedIn m'a informé que vous aviez consulté mon profil. Je ne sais pas si vous avez trouvé l'information que vous recherchiez. Puis-je vous renseigner ou vous aider de quelque façon ?
Bien à vous.

Conseil #7 : Ne négligez pas la phase de *lead nurturing*

Une fois que vous êtes entré en relation avec un prospect-cible, vous le savez, il ne faut pas vouloir vendre trop vite au risque d'être disqualifié aux yeux de votre prospect. Vous devez d'abord jeter les bases d'une relation de confiance suffisante pour que, le moment venu, votre prospect vous accorde un rendez-vous. C'est l'étape dite de *lead nurturing*, étape indispensable qui vise à faire croître (nourrir) l'intérêt de votre prospect pour votre produit/service. Elle est indispensable en B to B car les processus de décision sont longs. Concrètement, cela passe par de la publication ou du partage de contenus de qualité afin de guider vos prospects-cibles dans leur processus de décision. En effet, 80 % des actions de prospection échouent à cause de la précipitation avec laquelle les vendeurs se ruent sur leurs prospects (qui ne sont pas encore mûrs) pour leur faire une offre ou les rencontrer juste après un premier contact. On se rappellera utilement que les prospects passent par deux étapes avant d'être prêts à rencontrer un commercial. Ils prennent d'abord conscience de leur problème, puis ils collectent des informations sur les différentes façons de le résoudre. Ce n'est qu'après avoir étudié les différentes solutions s'offrant à eux qu'ils sont disposés à rencontrer des commerciaux. Et à ce stade, ils ont déjà accompli plus de la moitié du chemin vers la décision.

Il ressort de diverses études que les décideurs acceptent un rendez-vous après avoir reçu entre trois et cinq contenus de leurs sollicitateurs (autrement dit après avoir lu entre trois et cinq articles, études, enquêtes, infographies de ces derniers). Vous devez donc vous constituer une banque de contenus, d'articles « prêts à envoyer » correspondant aux différents stades de la relation avec le client potentiel.

Conseil #8 : « Benchmarkez »

Observez ce que font vos concurrents les plus efficaces. Voyez ce qu'ils publient, étudiez leur résumé, regardez quels articles ils partagent... Et faites mieux !

Conseil #9 : Travaillez la liste des gens qui vous « aiment » !

Un bon moyen d'entrer en contact et d'obtenir un rendez-vous consiste à écrire à quelqu'un qui a « *liké* » ou commenté une publication ou un

billet. Comment ? Lorsque vous publiez, vous pouvez voir la liste de toutes les personnes qui vous « *likent* ». Vous allez cliquer sur leur profil pour vérifier qu'elles correspondent bien au type de prospects que vous recherchez. Si c'est le cas, vous leur envoyez alors une demande de connexion ou un InMail directement pour leur suggérer un rendez-vous.

Exemple

Bonjour monsieur Oméga,

Je me permets de vous écrire car vous avez « liké » mon dernier article qui portait sur les liens entre bien-être au travail et performance en entreprise. En consultant votre profil, j'ai constaté que ce sujet semblait beaucoup vous intéresser. Aussi j'aimerais vous rencontrer pour vous présenter nos actions en ce domaine, qui augmentent de manière très appréciable le bien-être des collaborateurs dans l'entreprise. Quinze minutes peuvent suffire et je suis persuadé que vous allez trouver des idées très intéressantes pour booster le plaisir et le bien-être de vos équipes, et donc la performance de votre entreprise. Est-ce que vendredi prochain, le 15, vous conviendrait ?

Conseil #10 : Sauvegardez vos recherches

Lorsque vous effectuez des recherches de clients au moyen de filtres (opérateurs booléens, voir précédemment), n'oubliez pas de sauvegarder votre recherche car LinkedIn vous adressera ensuite régulièrement par e-mail de nouveaux prospects correspondant à votre recherche. Par exemple, si vous avez recherché tous les « directeur sécurité » OR « responsable sécurité » dans la région de Lyon, LinkedIn vous enverra un e-mail hebdomadaire pour vous prévenir que plusieurs personnes répondant à ces critères se sont enregistrées sur LinkedIn. Vous pourrez alors entrer en relation avec elles au moyen des techniques étudiées plus haut.

Les 7 erreurs qui ne pardonnent pas sur LinkedIn

Nous allons procéder maintenant à quelques mises en garde qui paraîtront évidentes à certains mais qui sont loin d'être inutiles, si l'on en juge par les

erreurs fréquemment commises par des (supposés) professionnels du marketing de réseaux sociaux.

L'autosatisfaction

On rencontre des profils se présentant comme « la star », « le gourou », « le Ninja » de leur domaine... « Tout ce qui est excessif est insignifiant », disait Talleyrand. On peut aussi suspecter chez leurs auteurs une certaine immaturité. Bannissez donc tous les vocables qui vous désignent comme étant le Kim Jung Un de votre profession : on ne fait pas mieux comme dissuasion !

Le désir de vendre rapidement

Supposons que vous êtes invité à un déjeuner ne réunissant que des personnes inconnues de vous. Votre voisin de table, que vous rencontrez pour la première fois, s'adresse à vous :

- ─ Bonjour, comment vous appelez-vous ?
- ─ Nicolas...
- ─ Que faites-vous dans la vie ?
- ─ Je suis expert-comptable.
- ─ Oh ! Ça tombe bien, car moi je vends des solutions informatiques de gestion de cabinets comptables. On peut prendre rendez-vous pour que je vous fasse une démonstration de nos outils ?

Une telle entrée en matière ne donne guère envie de dire « oui ». Pourtant, c'est ce qui se produit tous les jours sur LinkedIn, lorsque des commerciaux essaient de s'imposer auprès de personnes qui viennent juste d'accepter une mise en relation.

Le narcissisme et l'égoïsme

Vous le constaterez rapidement, un certain nombre de membres postent des billets qui vantent :

- ─ leur nouveau siège social ;
- ─ leur rencontre passionnante avec tel client ;
- ─ la visite du Premier ministre sur leur stand ;
- ─ leur pot de fin d'année ou de départ à la retraite d'un collègue ;
- ─ leur présence à la Convention des chirurgiens orthopédiques, au Congrès des entreprises innovantes, au Salon de la machine agricole... ;
- ─ la réalisation de leurs objectifs ;
- ─ l'obtention de leur diplôme...

Tout cela n'intéresse absolument personne !

Votre communication doit être tournée vers vos cibles et leur apporter de la valeur.

Parler de soi à la troisième personne dans son résumé

Vu sur LinkedIn le résumé suivant : « Sophie est coach, formatrice et conférencière en management et leadership depuis 2012. Après quatorze ans d'expérience en tant que manager d'équipe de vente, Sophie a fondé le cabinet XY. Elle a importé la méthode de management du cabinet américain Simon&Coolman qu'elle représente en France et au Luxembourg. Créative et pédagogue, elle accroît nettement votre agilité mentale et votre performance. Sa créativité exceptionnelle, sa pédagogie active et participative, ses contenus opérationnels stimulent la progression et l'efficacité des équipes commerciales. Sa polyvalence d'expertise fait de Sophie une actrice incontournable de la formation managériale. »

Quelle impression vous donne le résumé de Sophie ? N'aurait-on pas souhaité quelque chose de plus sobre et plus modeste ?

Oublier d'inclure ses coordonnées

Vous pouvez ruminer un projet durant des mois et tout à coup vous décider à passer à l'action. Cela implique d'obtenir de l'information ou d'acheter le produit concerné immédiatement. L'idéal est de trouver aussitôt l'interlocuteur adéquat. C'est pourquoi, si vous êtes commercial, il importe de faire figurer vos coordonnées téléphoniques ainsi que votre adresse e-mail dans votre résumé et même de les rappeler en plusieurs endroits afin qu'un client potentiel puisse vous joindre sans délai ni effort.

Oublier d'aimer

« Il n'y a pas d'amour, il n'y a que des preuves d'amour », écrivait Jean Cocteau. Plus vous écrivez, plus vous rendez service, plus vous éclairez, instruisez, formez, aidez, commentez, bref plus vous aimez et plus votre réseau vous le rendra. En vous voyant régulièrement sur leur fil d'actualité, vos contacts mémoriseront votre nom et seront susceptibles de penser à vous lorsqu'une demande concernant votre produit ou service se présentera. Une personne de mon réseau (mais que je n'avais jamais rencontrée) commentait régulièrement mes publications, toujours avec beaucoup d'à-propos et dans un français irréprochable.

Un jour, après plusieurs mois de relation, elle m'écrivit un message pour me demander si je pouvais la mettre en relation avec un chef d'entreprise que je connaissais bien et qui se trouvait dans mon réseau. J'ai accepté volontiers. Elle a été embauchée... S'il n'avait existé aucune interaction entre cette personne et moi, je n'aurais jamais accédé à sa demande.

Rester passif

LinkedIn est un réseau social ! Il faut donc « socialiser ». N'espérez pas être repéré si vous ne vous montrez pas actif. Personne, sur la planète, ne se lève un matin en se disant : « Tiens, si j'allais découvrir le profil de François Dulac dont je n'ai jamais entendu parler... Il pourrait peut-être me vendre quelque chose auquel je ne pense pas... »

L'ESSENTIEL

- + LinkedIn est un réseau social avec ses règles et ses codes. Les connaître vous permettra de gagner beaucoup de temps et d'éviter bien des désagréments.
- + Un profil LinkedIn n'est pas un CV, mais un véritable mini-site Internet personnel destiné à rassurer vos prospects et/ou leur donner envie de vous rencontrer. C'est votre carte d'identité professionnelle digitale
- + Votre profil LinkedIn constitue la vitrine de votre magasin. Les photos, les titres, le résumé et les contenus médias doivent être choisis avec soin pour attirer vos futurs clients. C'est un créateur de confiance pour développer une relation humaine professionnelle.
- + Le résumé n'est pas une lettre de motivation. C'est votre pitch personnel, les promesses de bénéfices que vous adressez à vos futurs clients pour leur donner envie de vous rencontrer.
- + Tous les moyens sont bons pour constituer son réseau. On commencera d'abord par contacter les membres de sa famille, ses amis, ses anciens collègues et managers, ses clients actuels et anciens, ses camarades de promotion, etc.
- + Ensuite, on contactera ses futurs prospects grâce aux outils de recherche de LinkedIn, on invitera les membres des groupes de discussion auxquels on participe, sans oublier d'inviter les personnes qui consultent notre profil ou les profils suggérés spontanément par le moteur de mise en relation de LinkedIn.
- + Pour attirer l'attention de vos prospects et être perçu comme un expert, il faut savoir communiquer régulièrement de l'information riche et intéressante pour eux : postez du contenu utile et à valeur ajoutée pour votre réseau, qui le fasse réfléchir, l'enrichisse ou le divertisse, et de préférence, un contenu qui apporte des solutions à ses problèmes.
- + La règle d'or sur LinkedIn : communiquer du contenu intéressant à des personnes intéressées et non communiquer du contenu intéressé à des personnes intéressantes.
- + Il existe deux principes incontournables sur LinkedIn : donner avant de recevoir et ne pas passer pour un vendeur (du moins, pas trop vite !). Personne ne souhaite recevoir une offre commerciale d'un vendeur qu'il ne connaît pas.
- + Pour prendre un rendez-vous, la personnalisation du message est la clé pouvant ouvrir la porte du client. Une demande de rendez-vous n'est possible que si l'on a déjà interagi plusieurs fois par écrit avec son prospect.
- + Sur LinkedIn, il faut être actif et visible. Pour cela, il faut multiplier les occasions d'interagir avec ses prospects : liker, participer, commenter ses publications.

Personne ne prendra contact avec vous si vous restez passif.

LA PROSPECTION ET LA PRISE DE RENDEZ-VOUS PAR TÉLÉPHONE

Executive summary

- **Le téléphone est le média le plus efficace pour obtenir un rendez-vous** à condition d'en maîtriser les codes. Prospecter par téléphone, en effet, ne s'improvise pas et les différences de résultats entre un amateur et un professionnel sont considérables.
- **La prise de rendez-vous par téléphone n'est pas seulement une affaire de technique de vente.** C'est avant tout une affaire de psychologie, et cela à deux niveaux. On disposera d'abord d'un mental solide pour affronter la peur du rejet, inévitable dans cette activité, pour décrocher son téléphone et appeler un inconnu que l'on a toutes les chances de déranger. Il faudra ensuite faire preuve d'une grande finesse psychologique pour influencer un prospect au point qu'il ouvre son agenda pour nous accorder un rendez-vous – et cela en deux ou trois minutes d'entretien maximum.
- **En B to B, obtenir un rendez-vous par téléphone s'avère plus difficile encore de nos jours** car les clients sont saturés d'appels de prospection commerciale (émanant notamment de plateformes *offshore*). Et ils se montrent d'autant plus réticents à recevoir les vendeurs qu'ils disposent d'une information illimitée sur Internet. C'est pourquoi les pratiques de la téléprospection ont largement évolué au cours de ces dernières années et vu s'imposer le couple « réseau social + téléphone » (*social selling*) comme la solution la plus efficace pour obtenir un rendez-vous.

Le marketing téléphonique, une affaire de mental

Entrons immédiatement dans le vif du sujet et commençons par quelques vérités douloureuses. La prospection par téléphone est un moyen très efficace pour décrocher un rendez-vous, mais ce n'est pas un exercice facile :

- ─ personne n’attend votre appel ;
- ─ personne n’a envie d’être dérangé par l’appel téléphonique d’un commercial ;
- ─ personne n’aime les télévendeurs et les téléprospecteurs ;
- ─ vous allez déranger tous ceux que vous allez contacter par téléphone.

Le décor est planté ! Il n’y a donc rien de surprenant à ce que l’écrasante majorité des commerciaux détestent le téléphone – ou plus exactement la téléprospection. Car s’ils travaillaient pour les services fiscaux et appelaient un contribuable pour lui annoncer qu’un trop-perçu allait lui être remboursé, ils n’éprouveraient aucune difficulté à décrocher leur téléphone.

Il y a quelques années, je formais d’anciens sportifs de haut niveau reconvertis dans la vente d’espaces publicitaires sur les maillots et dans les stades de foot. Ces champions sportifs qui avaient fait preuve d’un fort mental craquaient au bout de quelques jours de prospection téléphonique car ils se faisaient éconduire par leurs interlocuteurs (parfois violemment), et ils ne parvenaient pas à le surmonter. Nombre d’entre eux démissionnaient avant la fin de leur période d’essai.

Quel est donc le problème ?

- ─ Les vendeurs me disent souvent avoir peur du téléphone, détester le téléphone, redouter la prise de rendez-vous par téléphone. En réalité, rien n’est plus faux. Je leur réponds : « Prenez le téléphone et appelez vos parents ou vos amis pour leur proposer de dîner ensemble, cela ne vous posera pas de problème. »
- ─ Ils me confient parfois que la cause de leur phobie du téléphone est la peur de l’inconnu. C’est tout aussi faux ! Ce n’est pas l’inconnu qui leur fait peur : « Appelez la mairie pour avoir les horaires d’ouverture du

service des passeports, cela ne vous posera pas de problème. Et pourtant vous aurez un inconnu pour interlocuteur. »

Le seul et unique problème, pour bon nombre de téléprospecteurs, porte un nom : **la peur du rejet**. Soyons clair à ce sujet : le rejet est inévitable et inhérent à la fonction de téléprospecteur, tout comme le risque de décès du patient ne peut être écarté de la profession de chirurgien. Toutefois ce dernier n'est pas paralysé par la peur car il est formé et applique un protocole parfaitement codifié, qui lui permet de minimiser les risques d'accident et de donner à son patient le maximum de chances de guérison. Il en va de même pour le téléprospecteur : il doit, lui aussi, se former et appliquer un protocole qui va lui permettre de minimiser les risques de rejet et lui donner les meilleures chances d'obtenir un rendez-vous.

La peur qui retient, et même qui inhibe, n'est pas la peur du téléphone, mais bien celle du rejet. Toute prospection par téléphone reste impossible aussi longtemps qu'elle n'est pas surmontée.

Voici un protocole en dix points : dix conseils et recommandations, pour vous permettre de dépasser la peur du rejet et de prospecter par téléphone avec beaucoup plus de sérénité.

Allez chercher le « oui », car le « non » vous est déjà acquis

J'adore cette histoire que je dois à Arnaud Cielle (auteur du blog « Patron vendeur »).

Un jeune vendeur se tient devant une très belle boulangerie. Son métier consiste à vendre des fours à des boulangers. Son chef des ventes le rejoint et lui demande :

- ─ Alors ! Tu es entré ?
- ─ Non, pas encore.
- ─ Ah bon, pourquoi ?

- ─ Regarde cette boulangerie... C'est une des plus belles de la ville ! Son patron en possède cinq autres, aussi belles. Et en plus, c'est le président du Syndicat des boulangers du département ! L'enjeu est considérable.
- ─ Et alors ?
- ─ Et alors ?? Mais j'ai peur qu'il me mette à la porte sans même m'écouter !
- ─ Mais tu es déjà dehors !

Principe à ne jamais perdre de vue : si vous donnez un appel téléphonique, vous pouvez peut-être gagner, alors que si vous n'appellez pas, vous êtes sûr de perdre. Conclusion : si vous n'essayez pas, la réponse sera toujours « non » !

C'est parce que vous échouerez que vous gagnerez

Ce récit est authentique et m'a été rapporté par une commerciale d'une ESN (entreprise de services numériques).

« Au début, je croyais que c'était une blague. Mais j'ai compris que mon directeur commercial était sérieux. J'étais dans l'entreprise depuis trois mois lorsque j'ai reçu sa visite à notre agence. Il voulait faire un état des lieux de mes résultats et de ma motivation. Je n'ai pas hésité à lui faire part de mes doutes car j'avais enchaîné cinq rendez-vous sans concrétiser la moindre affaire. Il a souri et m'a répondu : "Cinq échecs, ce n'est pas assez. Vous devez échouer davantage. La moyenne nationale est de 6,2 rendez-vous pour 1 signature. Continuez à échouer et vous allez y arriver ! Pour réussir dans ce métier, il faut savoir perdre souvent, c'est tout. Plus vous échouerez et plus vous réussirez." Le plus beau, c'est qu'au rendez-vous suivant, je réalisai ma première signature. Ses propos sont restés gravés dans ma mémoire. Désormais, chaque fois que je n'aboutis pas, je me dis que je me rapproche d'un succès. Ma moyenne de concrétisation, après vingt mois dans l'entreprise, est de 5,9 rendez-vous pour 1 signature. »

Pour diminuer la peur du rejet, considérez le téléphone comme un outil statistique : 100 appels, 20 contacts, 5 rendez-vous.

Connaissez vos chiffres et vous regarderez davantage les échecs comme la variable de l'équation suivante :

nombre de rendez-vous obtenus = x appels – y refus (courtois + désagréables) – z qui ne répondent pas. Vous observerez au fil du temps que sur 100 appels téléphoniques, les variables x , y et z ne sont justement pas des variables, mais des constantes. En conséquence, si vous n'avez pas assez de rendez-vous, c'est que vous n'avez pas enregistré assez d'échecs.

Vous rendez service à vos clients

Imaginez qu'une personne que vous aimez soit souffrante et qu'elle ne suive pas le traitement prescrit par le médecin. Qu'allez-vous faire ? Vous allez insister, voire tenter la contrainte. Vous ne culpabiliserez pas d'insister car vous savez que ce traitement est très efficace.

De la même façon, vous devez être convaincu que vous faites un cadeau à votre prospect en l'appelant pour lui proposer un rendez-vous. Votre produit/service est précisément le « médicament » qui va apporter une solution au client.

Si vous n'êtes pas persuadé de la supériorité ou de l'excellence de votre produit/service, allez voir votre direction afin qu'elle vous forme ou qu'elle s'engage à apporter les améliorations nécessaires au produit/service afin que vous puissiez décrocher votre téléphone avec confiance : vous avez LA réponse la plus adaptée aux besoins du prospect et c'est son jour de chance, car vous l'appellez aujourd'hui !

Un petit effort de préparation évite un gros effort de réparation

Un proverbe commercial énonce que « celui qui faillit à se préparer doit se préparer à faire faillite ». C'est particulièrement vrai au téléphone. La préparation est la clé de la réussite. En l'occurrence, nous disposons d'un avantage considérable sur le prospect : nous pouvons préparer notre appel et nos arguments, tandis que lui ne s'attend pas à notre appel et doit improviser. Nous jouons avec un coup d'avance en permanence. Il convient

donc de ne pas négliger la phase préparatoire qui nous offre cet avantage décisif.

Tout se prépare : le script d'entretien, la réponse aux objections, le rythme, le choix des termes utilisés, les informations sur notre interlocuteur et sur son entreprise (voir LinkedIn), ses centres d'intérêt... « La connaissance, c'est la puissance », déclarait le philosophe Francis Bacon. Cette citation vaut parfaitement pour la prospection commerciale.

Arrêtez de réfléchir ! Vous n'allez pas mourir

Notre cerveau n'est pas toujours notre ami. Sa fonction est de nous protéger, ce qui le rend souvent négatif car il anticipe les difficultés et voit des prédateurs partout ! Ce fut le cas durant 300 000 ans et bien qu'aujourd'hui nous ne soyons plus confrontés à des animaux sauvages, notre cerveau reste une formidable machine à imaginer le pire.

Que se passe-t-il dans notre esprit à notre insu ? Si je téléphone, je vais être rejeté. Si on me rejette trop souvent, je vais perdre confiance en moi. Si je perds confiance en moi, je vais devenir incompetent et je n'obtiendrai aucun rendez-vous. Si je n'obtiens pas de rendez-vous, je ne vendrai rien. Je ne pourrai pas gagner ma vie et cesserai de me nourrir. Il ne me restera plus qu'à mourir.

Eh bien non, ce scénario ne se déroulera jamais. Avez-vous déjà vu une épitaphe sur une pierre tombale énonçant : « Il n'avait pas pris assez de rendez-vous » ? Stoppez donc ce mauvais film qui se joue dans votre tête et concentrez-vous sur vos statistiques et le service rendu : cent appels pour cinq rendez-vous ! Cinq personnes à qui vous allez rendre un remarquable service en mettant à leur disposition un produit/service qui leur facilitera la vie et comblera leurs attentes.

Vous êtes précisément payé pour être rejeté

Le rejet fait partie du boulot. C'est même pour cela que vous êtes payé. Sinon, vous n'auriez pas de boulot. Jack Welsh disait : « Si vous avez un job et que vous n'avez pas de problème, c'est que vous n'avez pas de travail. » Si ce métier était facile, tout le monde voudrait l'exercer, mais il n'aurait plus aucune valeur. Imaginez qu'une couronne de lauriers vous

attende à chaque appel téléphonique, ce ne serait plus un métier et il n'y aurait même plus de plaisir à l'exercer. C'est la perspective de l'échec qui procure du plaisir à celui qui recherche le succès. Quel est l'intérêt de jouer aux échecs avec un enfant de six ans (au-delà du plaisir de lui apprendre à jouer) ? Certainement pas le jeu en lui-même, car vous avez la certitude que vous allez gagner.

Vous pouvez être sûr d'une chose (la probabilité est même de 100 %) : quand bien même vous appliqueriez toutes les recommandations et techniques contenues dans ce livre, vous rencontrerez des interlocuteurs irascibles ou grossiers qui vous raccrocheront au nez ! C'est aussi ce qui contribue à donner sa valeur à notre métier et justifie votre rétribution : être capable de supporter des revers en série. S'il suffisait d'annoncer un script par téléphone pour fixer un rendez-vous, des automates d'appel remplaceraient depuis longtemps les commerciaux. Justement... cette expérience a été tentée et les résultats furent désastreux : personne ne prend rendez-vous avec un automate.

Constituez-vous une armure indestructible

Si quelqu'un, dans la rue, vous montre du doigt et vous dit que vous êtes ridicule avec vos cheveux verts et vos dents bleues, vous n'en serez pas affecté car vous savez que vous n'avez ni les cheveux verts, ni les dents bleues.

Avant de décrocher votre téléphone, convainquez-vous de votre propre valeur, de celle de vos produits et de votre entreprise, de telle sorte que vous ne soyez jamais destabilisé par un interlocuteur qui vous adresserait une critique cinglante ou une rebuffade.

Posez-vous les questions suivantes et pour chaque point du tableau, indiquez votre opinion :

ITEM	MAUVAIS	MOYEN	BON	EXCELLENT
Réputation de l'entreprise				
Qualité des produits				

Qualité du service client				
Qualité du service après-vente				
Solidité financière de l'entreprise				
Satisfaction client				
Mon engagement personnel à servir				
Rapport qualité/prix des produits				
Qualité du management de l'entreprise				

Encore une fois, restez assuré de vos qualités et de vos points forts. Vous connaissez votre valeur et celle de votre entreprise, de telle sorte que si l'on vous rétorque que vos produits/services n'ont aucun intérêt, qu'on n'a pas besoin de vous ou que vos concurrents sont meilleurs, vous conserviez votre confiance en vous et en votre entreprise.

Que valent les critiques ?

Le client vous critique, vous rabroue, cherche à vous humilier ? Cela n'a pas grande importance. Nulle statue n'a jamais été érigée à la gloire d'un critique. Ceux qui font avancer l'entreprise, ce sont ses acteurs, pas les commentateurs. Ce sont les entrepreneurs, les promoteurs, les producteurs et les vendeurs, pas les acheteurs (qui commentent et critiquent). L'acheteur potentiel est dans une position bien plus confortable que celle du vendeur. Mais son métier est moins glorieux, moins rémunéré aussi. D'ailleurs, les entreprises trouvent difficilement des vendeurs et facilement des acheteurs. Ne l'oubliez pas, le succès d'une entreprise comme Apple s'est construit autour de son fondateur, Steve Jobs, qui n'était pas un ingénieur mais un génial vendeur.

Derrière les plus grands succès entrepreneuriaux se trouve souvent un grand vendeur : Xavier Niel, Richard Branson, Elon Musk sont de formidables vendeurs. Nous n'opposons pas les différentes fonctions de l'entreprise, où chacun a bien sûr son importance. Mais nous rappellerons que le produit/service le plus génial ne vaut rien aussi longtemps qu'il n'a pas été vendu.

On se gardera toutefois de rejeter systématiquement la critique, car il en est parfois de constructives. Mais ne lui accordez pas plus d'importance qu'elle n'en mérite. Tout le monde peut critiquer, il est beaucoup plus difficile de réaliser...

Vous n'êtes pas devin

Pourquoi votre interlocuteur vous rejette-t-il ? Est-il stressé ? Débordé ? A-t-il des problèmes professionnels ou personnels ?

Peut-être l'appellez-vous simplement au mauvais moment. Cessez de croire que son accueil désagréable est lié à votre personne et que vous êtes fautif. Ne tirez pas des conclusions qui vous accusent. Vous ne savez rien des raisons exactes pour lesquelles il a refusé de vous écouter.

Il y a quelques années, le client le plus important de mon cabinet m'a annoncé qu'il devait mettre fin à sa collaboration avec nous car le nouveau président de l'entreprise avait décidé d'écarter tous les cabinets extérieurs... J'étais angoissé par cette nouvelle et je reçus quelques heures plus tard l'appel d'un CGP qui voulait me « proposer un bilan patrimonial ». Je l'ai éconduit assez sèchement. Quelques jours plus tard, une grande entreprise nous annonçait qu'elle nous confiait la formation de toute sa force de vente. Je reçus, le même jour, l'appel d'un conseiller financier qui voulait me rencontrer pour étudier ma situation fiscale. Il obtint son rendez-vous sans effort. À quelques heures près, il se faisait éconduire.

Domage pour le prospect...

Vous êtes hyper-compétent dans ce que vous faites. Vous êtes hyper-impliqué auprès de vos clients. Malgré cela, ce prospect ne veut pas vous recevoir ? Tant pis pour lui. C'est lui, le perdant, car il passe à côté d'une belle opportunité. Vous ne pouvez pas l'obliger à améliorer son sort.

Certaines personnes sont des handicapées du bonheur. Vous passerez donc votre chemin et frapperez à la porte suivante, jusqu'à ce que vous rencontriez celui ou celle qui saura reconnaître sa chance et vous recevoir pour l'aider à réaliser ses objectifs.

Ne soyez pas non plus d'une exigence démesurée envers vous-même : vous n'êtes pas un athlète aux jeux Olympiques qui n'a qu'une chance tous les quatre ans de réaliser un exploit. On vous a raccroché au nez ? Vous avez perdu une vente ? Ce n'est pas grave, vous pouvez immédiatement vous remettre sur les starting-blocks pour prendre le départ d'une nouvelle course. Il y a des milliers d'autres prospects et autant d'opportunités à saisir.

Serez-vous maintenant plus à l'aise au moment de prendre le téléphone ? Dans la négative, je n'ai plus qu'un conseil à vous proposer : celui de changer de secteur, ou de métier... On ne peut durablement réussir lorsqu'on n'est pas convaincu de l'intérêt de sa mission et de sa propre valeur.

Les 13 règles incontournables de la prospection téléphonique

Quel que soit le produit/service que vous commercialisez et l'interlocuteur visé, la réussite d'une opération de prospection téléphonique est subordonnée au respect des 13 règles fondamentales suivantes.

Démarquez-vous des télévendeurs

Nous l'avons évoqué plus haut, mais il m'apparaît important de le répéter : personne n'aime recevoir l'appel téléphonique d'un téléprospecteur ! Ni être interrompu dans ses activités par un commercial qui souhaite le rencontrer pour lui vendre un produit. Vous l'avez compris : en aucun cas vous ne devez être assimilé à un téléprospecteur. Si, par exemple, votre interlocuteur perçoit que vous êtes en train de lire un script, vous serez immédiatement disqualifié. Si vous appelez d'un centre d'appel et qu'il entend le bruit de fond que créent une centaine de personnes faisant la même chose que vous, vous serez disqualifié. Si votre script d'appel est

trop littéraire et semble avoir été écrit, vous serez disqualifié. Si votre « agressivité commerciale » est trop accentuée et que vous tentez de forcer le rendez-vous, vous serez disqualifié. Toutes les techniques qui vont vous être présentées dans ce chapitre tendent à vous faire apparaître comme quelqu'un d'authentique qui appelle dans l'intérêt bien compris du client.

Préparez et rédigez un script d'entretien

Avant d'écrire un courrier important, vous réfléchissez, organisez vos idées et choisissez soigneusement les termes à employer. Puis vous rédigez les idées principales, relisez et mettez le texte au point à plusieurs reprises. Enfin vous le faites relire par un proche, ce qui entraîne encore quelques modifications, et vous l'envoyez ! Vous n'imaginez pas, en effet, rédiger votre courrier d'un seul jet ou envoyer votre e-mail immédiatement à son destinataire sans l'avoir relu. Vous risqueriez fort de regretter votre envoi.

De la même façon, vous ne devez jamais appeler un prospect sans scénario préalable. Si vous vous reposez sur votre intuition et vos talents d'improvisation sans avoir préparé votre démarche ni anticipé toutes les objections possibles, votre taux de succès sera nettement inférieur à celui que vous pourriez obtenir avec un scénario affûté. En outre, les techniques de rédaction d'un script gagnant sont tellement éprouvées qu'il serait dommage de s'en priver pour leur préférer une improvisation.

Entraînez-vous, c'est indispensable !

Au téléphone, les éléments qui ont leur importance lors d'un entretien en face-à-face (présentation, attitude, aspect physique, langage non verbal, personnalité, charme) ne sont d'aucune utilité. Vos seuls atouts sont votre éloquence et votre aptitude à vous adapter très vite aux situations et objections des clients. Pas d'inquiétude : tout cela se prépare et se travaille. Comment ?

- Vous devez connaître parfaitement votre accroche.
- Vous devez connaître parfaitement toutes les réponses aux objections inévitables.

- ─ Vous devez vous entraîner pour trouver le ton juste, le timbre de voix adéquat, un rythme d'élocution agréable et efficace.

« Tout le monde rêve de gagner, mais personne ne veut s'entraîner comme un gagnant », remarquait Steve Guénot, champion olympique de lutte gréco-romaine. La prospection téléphonique est un sport psychologique de haut niveau, elle nécessite donc un entraînement de haut niveau.

Tout se joue en 20 secondes

Le téléphone est un média ultra-rapide. Vous le constaterez immédiatement : dès que vous aurez obtenu votre correspondant, vous ne disposerez que de vingt secondes pour lui donner envie de vous recevoir. Vingt secondes, pas davantage ! Autrement dit, dans ce bref laps de temps, vous allez devoir le convaincre de l'intérêt que présente pour lui ce que vous avez à lui proposer :

- ─ gagner de l'argent ;
- ─ économiser de l'argent ;
- ─ gagner du temps ;
- ─ se faciliter la vie ;
- ─ se libérer d'une contrainte ;
- ─ atteindre plus facilement ses objectifs.

Si votre promesse ne figure pas dans cette liste, vous ne serez reçu nulle part. Personne n'acceptera votre visite pour « faire le point », « faire un bilan », pour « être tenu informé des évolutions du marché » ou, pire encore, pour que vous lui présentiez les services de votre entreprise. Seul intéresse vos interlocuteurs le fait de gagner quelque chose, d'éviter des problèmes ou de s'affranchir de contraintes.

Voyez la différence entre ces deux scénarios d'entretien :

MAUVAISE ACCROCHE	BONNE ACCROCHE
Bonjour monsieur Prospect, Je suis Jack Lalouse de la société Promobjet. Voici l'objet de mon appel : notre entreprise est spécialisée dans la communication par l'objet et nous commercialisons une large gamme de produits publicitaires qui sortent de l'ordinaire. J'aimerais vous rencontrer pour vous présenter notre entreprise ainsi que notre catalogue d'objets publicitaires. Êtes-vous disponible la semaine prochaine ?	Bonjour monsieur Prospect, Je suis Jack Lawine de la société Promobjet. Voici l'objet de mon appel : comme vous le savez, les clients sont aujourd'hui saturés d'objets publicitaires banals auxquels plus personne ne fait attention : stylos, clés USB, tapis de souris... Pour faire la différence par rapport à vos concurrents et vous rendre inoubliable aux yeux de vos clients , nous vous proposons une gamme d'objets vraiment originaux et qui marquent les esprits. J'aimerais vous les présenter pour que vous puissiez juger de leur effet lorsque vous les offrirez à vos clients . Êtes-vous disponible la semaine prochaine ?

Au téléphone, produit vendu = rendez-vous foutu

Nous voici en présence de l'une des règles les plus importantes de la prospection téléphonique : au téléphone, il faut vendre le rendez-vous et seulement le rendez-vous. Si vous en dites trop sur votre offre, le client ne jugera plus utile de vous rencontrer, considérant qu'il en sait suffisamment. Vous devez donc vous en tenir à une promesse de bénéfice et sous aucun prétexte vous ne développerez votre argumentation. Si le client vous incite à lui en dire davantage, au motif qu'il est débordé, résistez : seul un rendez-vous en tête-à-tête ou en visio lui permettra d'apprécier tous les avantages de votre produit. Vous pouvez aussi lui dire que vous tenez à lui montrer votre produit en situation, qu'il doit le regarder, le prendre en main... Trouvez une raison qui justifie votre visite sur place car les statistiques sont formelles : un rendez-vous physique a vingt fois plus de chances de déboucher sur une commande qu'une visite de votre site Internet.

Reprenons l'exemple ci-dessus :

- **Le vendeur :** Bonjour monsieur Prospect, je suis Jack Lawine de la société Promobjet. Voici l'objet de mon appel : comme vous le savez, les clients sont aujourd'hui saturés d'objets publicitaires banals auxquels ils ne font plus attention : stylos, clés USB, tapis de souris... Pour faire la différence par rapport à vos concurrents et vous rendre inoubliable aux yeux de vos clients, nous vous proposons une gamme d'objets vraiment originaux et qui marquent les esprits. J'aimerais vous les présenter pour que vous puissiez juger de leur effet lorsque vous les offrirez à vos clients. Êtes-vous disponible la semaine prochaine ?
- **Le client :** Vous avez bien un site Internet ? Donnez-moi son adresse, je vais le visiter avant de vous donner un rendez-vous.
- **Le vendeur :** Justement, ce sont des produits originaux qui méritent d'être pris en main et regardés avec attention. Vous le verrez, certains sont même captivants. Sur notre site, nous avons d'ailleurs choisi de ne pas présenter tous nos produits afin de protéger nos meilleures créations, car nous avons déjà été copiés. J'ai juste besoin de douze minutes pour vous montrer ces objets que vos clients vont adorer. Quel est le meilleur moment pour nous rencontrer la semaine prochaine ? Est-ce que le mardi 15 à 14 heures vous conviendrait ?

Ne posez jamais de questions auxquelles on peut répondre « non merci »

Il suffit d'une erreur minime pour perdre une opportunité de rendez-vous. Ainsi ne vous exposez jamais à recevoir une réponse négative du client, car en une seconde la conversation serait terminée. Bannissez toutes les questions du type :

- Seriez-vous intéressé de nous rencontrer ?
- Puis-je vous présenter notre société ?

- ─ Aimeriez-vous en savoir plus sur notre offre ?
- ─ Seriez-vous d'accord pour qu'on organise un rendez-vous ?

Partez toujours du principe que votre client sera intéressé par ce que vous lui proposerez.

Concluez après chaque reprise de parole

Cette règle figure parmi les plus importantes en matière de prise de rendez-vous. À elle seule, elle multiplie par deux vos chances d'obtenir un rendez-vous. La voici : chaque fois que vous prenez la parole, concluez par une requête.

- ─ Si vous parlez à un(e) assistant(e) : qu'il/elle vous passe son responsable.
- ─ Si vous parlez à un(e) responsable : qu'il/elle vous accorde un rendez-vous.

MAUVAISE ACCROCHE + AUCUNE CONCLUSION	BONNE ACCROCHE + CONCLUSION
- Bonjour madame Machpro. Vous êtes bien DRH de la société ACME ? - Oui, je vous écoute. - Je suis Jack Lalouse, et je suis coach certifié. J'accompagne depuis des années des dirigeants et j'aimerais vous rencontrer pour vous parler de mon parcours, de mon approche et de la façon dont je pourrais accompagner des managers de votre entreprise dans la réalisation de leurs missions. Réponse : Nous travaillons déjà avec plusieurs coachs référencés par notre direction et	- Bonjour madame Machpro. Vous êtes bien DRH de la société ACME ? - Oui, je vous écoute. - Je suis Jack Lawine, de la société Impact Coaching. Voici l'objet de mon appel. Le métier de manager, je ne vous apprends rien, est de plus en plus complexe et bon nombre de managers éprouvent le besoin d'être accompagnés afin d'atteindre leurs objectifs. Et c'est précisément là que j'interviens : pour permettre aux managers d'atteindre les objectifs de plus en plus exigeants fixés par leur direction. J'ai développé au fil des années une approche très particulière qui m'a permis de conduire de très nombreux managers au succès. C'est pourquoi j'aimerais vous rencontrer pour évaluer avec vous l'intérêt d'accompagner des managers en difficulté vers le succès. Quel serait le meilleur moment pour vous, dans les semaines à venir, pour une rencontre ? Par exemple, est-ce

nous ne recherchons pas de nouveaux prestataires.

que le jeudi 18 à 15 heures vous conviendrait, ou préférez-vous un autre jour ?

Souriez !

Pourquoi sourire au téléphone puisque le client ne vous voit pas ?

Au téléphone, le sourire s'entend ! Et l'avantage de sourire au téléphone est considérable : il est difficile de se montrer agressif à l'égard de quelqu'un qui vous sourit... Le sourire est un langage universel. Dans toutes les sociétés humaines, un sourire est interprété de la même manière : celui qui vous sourit vous est favorable. Votre interlocuteur sera mieux disposé à un contact. Alors souriez pour minimiser le risque d'un rejet.

Une conférence passionnante a été donnée à ce sujet par Amy Cuddy (vous la trouverez aisément sur YouTube sous le titre : « Votre langage corporel forge qui vous êtes »).

Ayez un discours clair avec une diction impeccable

Le téléphone met en contact deux personnes qui ne se voient pas. Les seuls outils dont vous disposez, hormis vos arguments, sont votre voix et votre langage.

Aucun geste, aucune démonstration ne peut venir au soutien de votre démarche. D'où la nécessité de délivrer un message oral parfaitement clair (en plus d'être motivant). Un script rédigé avec le plus grand soin permet de répondre à ces exigences, à condition d'observer des règles de forme et de fond très strictes :

- emploi d'un vocabulaire appartenant au langage classique (proscrire absolument le jargon technique et le langage familier) ;
- préférence donnée aux phrases courtes (dynamiques) ;
- utilisation d'expressions imagées, affirmatives, positives ;
- conjugaison au temps présent (le temps de l'action) ;

- implication du prospect (plus de « vous » que de « nous » dans le texte) ;
- suppression de toutes les expressions dubitatives (« je pense qu'il serait intéressant de nous rencontrer », « je crois que notre entreprise pourrait vous apporter », etc.), au profit d'affirmations tranquilles et rassurantes ;
- vigilance quant aux termes employés : les mots négatifs (problème, crainte, difficulté, danger, retard, petit, peut-être, ennui, dépense...) seront remplacés par des termes positifs (succès, gagner, bénéfice/bénéficiaire, efficacité, sérieux, compétence, expérience, profit, exceptionnel, tranquillité, économie...).

NE DITES PAS	DITES PLUTÔT
Il n'y aura aucun problème.	Vous pouvez être tranquille.
Vous ne courez aucun risque.	Vous serez en sécurité.
Vous ne perdrez plus d'argent.	Vous allez gagner de l'argent.
Il faudra prévoir un coût de...	Cet investissement vous permettra de...
Excusez-moi de vous déranger, pourrez-vous m'accorder une petite minute d'attention ?	Voici l'objet de mon appel.
N'hésitez plus (expression qui suppose que le prospect hésite encore).	Nous sommes d'accord ?
Vous ne le regretterez pas.	Vous vous en félicitez.

Enfin, en l'absence des critères habituels permettant de « jauger » le vendeur (physique, style vestimentaire, sourire, charme...), l'image que se fera de lui le prospect lui sera essentiellement suggérée par sa voix. Le vendeur devra donc, tout en veillant à rester naturel, se montrer particulièrement attentif à son élocution, au timbre de sa voix ainsi qu'à son

débit vocal. Rappelons l'importance de bien articuler, de parler à un rythme normal (110 à 180 mots/minute) et de contrôler sa respiration (quelques pauses dans son texte permettront de reprendre son souffle). Autant d'éléments qui contribuent à créer des images mentales favorables dans l'esprit du client. Mettons-nous à sa place : nous avons tous été un jour charmé, séduit ou impressionné, au téléphone, par la voix d'un correspondant invisible. Et surpris, plus tard, en découvrant que son physique ne correspondait pas du tout à l'idée que nous nous en faisons !

Rédigez un script bien préparé

Un script est indispensable mais il ne doit pas être lu. Dès que votre interlocuteur sent que vous lisez un modèle préparé, il cesse de vous écouter, refusant de perdre son temps avec quelqu'un qui le considère comme une cible « lambda ». Vous-même, comment jugez-vous les automates d'appel ? les serveurs vocaux ? Songez à l'agacement, voire au déplaisir qu'ils vous causent... Ne les imitez donc pas. Mais alors, pourquoi rédiger un script avec tant de soin si c'est pour ne pas le suivre à la lettre ? Parce que le script est une base, un socle sur lequel vous vous appuyez pour pouvoir le dépasser. Même si vous n'y pensez plus, vous vous rappelez certainement qu'avant de faire courir votre plume sur le papier vous avez appris patiemment les lettres de l'alphabet. Il en va de même de votre script. C'est un apprentissage, au même titre que la pratique d'un sport ou la conduite automobile. D'abord le geste parfait, et ensuite vous trouvez votre style.

Pour la prise de rendez-vous, rédigez donc un script abouti afin de pouvoir le dépasser. Celui-ci s'articulera de la manière suivante :

1. Introduction : salutation, présentation, vérification d'usage (« vous êtes bien M./M^{me} Machpro ? »).
2. Accroche : promesse de bénéfice/solution par rapport à un besoin/problemème identifié chez le client.
3. Conclusion : tentative de conclusion immédiate, sans laisser réagir, au moyen d'une fausse alternative subtile : « Que pensez-vous de demain matin 10 h ? (*Silence.*) Sinon j'ai vendredi après-midi. » Autre formule : « Je suis dans votre ville tous les mardis. Quel mardi vous conviendrait

le mieux à partir du 15 avril ? » Ou encore : « Qu'est-ce qui cadre le mieux avec vos disponibilités ? Le mercredi ou le jeudi ? »

Pas de téléphone sans CRM

Le téléphone ne laisse aucune trace. Il importe donc de noter les informations essentielles dans un logiciel de CRM afin de vous rappeler la conversation. Difficile, en effet, après cinq ou six entretiens téléphoniques, de se souvenir des propos échangés avec tel ou tel interlocuteur. Seul un logiciel de CRM peut vous rafraîchir la mémoire et vous rappeler de recontacter le client X tel jour à telle heure... Il existe un grand nombre de solutions CRM.

- ─ La plus connue et la plus complète est celle que propose la société Salesforce.
- ─ Le CRM qui offre le meilleur rapport qualité/prix est sans doute Hubspot.
- ─ La solution la plus simple est celle de la société Pipedrive.
- ─ La plus adaptée aux indépendants est celle de [Nocrm.io](https://nocrm.io).

Leur utilisation est absolument indispensable.

Personnalisez au maximum !

Les résultats obtenus le démontrent sans discussion : le rendement d'une campagne de téléprospection augmente largement lorsque le discours est personnalisé. Un appel téléphonique « sur mesure » et contextualisé (dans lequel le téléprospecteur appelle son interlocuteur par son nom, cite des informations qui lui sont personnelles et fait le lien entre son appel et la situation de son interlocuteur) a un impact fort sur le prospect et crée instantanément un lien beaucoup plus tangible qu'un message anonyme et standardisé. (C'est l'objet des techniques de *warm calling* et de *hot calling* que nous développerons plus loin.)

Devenez un expert du fichier

La qualité du fichier conditionne en grande partie la réussite d'une prospection téléphonique. Vous trouverez dans le commerce une grande quantité de fichiers qualifiés (plus ou moins renseignés, donc plus ou moins chers) disponibles à la vente ou à la location. Vous pouvez également vous constituer un fichier renseigné par vous-même, assez facilement grâce à LinkedIn (mais vous devrez acheter une licence LinkedIn Sales Navigator, très vite indispensable pour toute prospection en B to B). Toutefois, LinkedIn ne vous donnera pas les numéros de téléphone. Pour ce faire, il vous faudra recourir à une entreprise comme Nomination ou [Lusha.com](https://lusha.com) ou [Kaspr.io](https://kaspr.io).

Franchir le barrage des assistants et assistantes

Le barrage des assistants et assistantes constitue très souvent la première étape à franchir avant de pouvoir s'entretenir avec le prospect lui-même. La plupart jouent le rôle de gardiens de l'agenda de leur supérieur ; ils représentent un obstacle redoutable. Il incombe donc au commercial – par la force de son message et le ton qu'il emploie – de persuader son interlocuteur de lui passer son supérieur ou sa supérieure ! L'affaire n'est pas gagnée d'avance.

Certains assistants aguerris repèrent immédiatement les techniques de séduction ou d'intimidation déployées par leur interlocuteur et forment des bastions inexpugnables. Cela dit, le scénario et la méthode que nous allons développer maintenant permettront d'augmenter très sensiblement le nombre de contacts utiles (appels ayant abouti auprès de l'interlocuteur que l'on désire joindre), une fois surmonté le rempart de l'assistant.

Exemple

Hypothèse de départ : supposons que vous soyez Olivier Rameau de la société Epsilon et que vous cherchiez à joindre Joël Noyeux, responsable des achats de la société Sigma (dont le nom et les coordonnées vous ont été

fournis par un fichier qualifié quelconque ou par votre travail d'identification sur LinkedIn). Vous tombez alors sur son assistante.

─ Allô !

─ Bonjour madame, Olivier Rameau de la société Epsilon, pouvez-vous¹ me passer Joël Noyeux², s'il vous plaît³ ?

Première hypothèse de réponse

─ C'est à quel sujet ?

─ Voilà, vous allez sûrement pouvoir m'aider⁴. Je désire rencontrer monsieur Noyeux pour lui présenter... (notre nouvelle gamme de produits, notre dernière innovation en matière de...) qui l'intéresse personnellement⁵. Vous tenez son agenda⁶ ?

- Oui.
- Parfait. Dans ces conditions, est-ce que le mardi 14 à 10 heures vous convient ou préférez-vous le jeudi 16 dans l'après-midi⁷ ?
- Non, je ne tiens pas son agenda.
- Ah ! Dans ces conditions, pouvez-vous me mettre en relation avec lui, s'il vous plaît ? Merci⁸.

1. « *Pouvez-vous* » est plus dynamique et incite davantage à l'action que « *pourriez-vous* ».

2. Il est infiniment préférable d'appeler un prospect par son nom plutôt que par son titre ; toute question du type « *Pouvez-vous me passer le directeur des achats* » (ou autre responsable) éveillera aussitôt la méfiance de l'assistant qui, cédant à son instinct de protection de son responsable contre le démarchage commercial non sollicité, répliquera presque toujours : « *Envoyez-nous votre offre par courrier, je la transmettrai au responsable concerné !* »

3. L'intonation doit être ferme, volontaire. Il arrive souvent que le ton seul du téléacteur suffise à « ouvrir les portes ». Car la détermination qui

percera dans sa voix laissera penser que son appel est vraiment important.

- 4. Il s'agit de valoriser votre interlocuteur et de vous en faire un allié...*
- 5. L'assistant doit sentir que cet appel téléphonique n'est pas passé au hasard, mais qu'il s'agit d'une communication destinée personnellement à son responsable.*
- 6. Lorsqu'un assistant pose une question, la réaction naturelle consiste à y répondre simplement, dans l'espoir que cela le décidera à nous passer le responsable sollicité. En réalité, la meilleure réaction que tous les téléacteurs professionnels ont adoptée consiste à toujours reprendre l'initiative du dialogue en posant à son tour une question : « (réponse) + Pouvez-vous me passer Joël Noyeux, s'il vous plaît ? »*
- 7. C'est la fameuse technique de la « fausse alternative » qui consiste à soumettre deux possibilités à son interlocuteur, étant entendu que le choix du prospect, quel qu'il soit, conviendra forcément au commercial. La pratique la plus parfaite de la fausse alternative consiste à faire porter le choix sur une heure fixe d'une part, et une demi-journée d'autre part : « Préférez-vous mardi à 11 heures ou jeudi dans l'après-midi ? »*
- 8. Le « Merci » est très important : c'est une façon de congédier poliment son interlocuteur, en le remerciant par avance, comme s'il ne faisait aucun doute qu'il passe son responsable. Cette astuce, on en conviendra, présente quelques analogies avec la vente à l'arraché. Suivant la sensibilité qui est la sienne, le téléacteur mettra en œuvre ce procédé, que d'aucuns pourraient qualifier de vente agressive, ou au contraire s'en abstiendra.*

Deuxième hypothèse de réponse

- C'est personnel ou professionnel ?
- C'est professionnel, mais je désire lui parler personnellement¹. Joël Noyeux est-il là ?

Troisième hypothèse de réponse

- ─ Monsieur Noyeux n'est pas là (ou : il est en réunion, je ne peux pas le déranger).
 - ─ Quand me conseillez-vous de le rappeler² ?
1. *Cette réponse diabolique est très difficile à interpréter en temps réel car elle introduit une certaine confusion et l'assistant aura tendance à penser que vous êtes une connaissance personnelle de son directeur.*
 2. *Demander conseil, répétons-le, permet de valoriser son interlocuteur. Au moment du rappel, il sera de bonne guerre de lui rappeler son conseil : « Olivier Rameau, de la société Epsilon... Lors de mon précédent appel, vous m'avez conseillé de rappeler aujourd'hui... Pouvez-vous me mettre en relation avec monsieur Joël Noyeux, s'il vous plaît ? Merci ! »*

Scénario de qualification de fichier

Redisons-le, car on ne le répétera jamais assez : la réceptivité d'un prospect à un message commercial parlé ou écrit sera bien supérieure si celui-ci est personnalisé. En outre, gardons en mémoire que le fait de demander à un(e) assistant(e) de nous mettre en relation avec le directeur des achats déclenche invariablement chez lui/elle le réflexe pavlovien « C'est à quel sujet ? » car il/elle reconnaît aussitôt le démarchage commercial.

Il peut donc s'avérer utile, en l'absence d'un fichier nominatif qualifié, de procéder en deux temps :

1. appel de qualification du prospect (afin de constituer un fichier nominatif) ;
2. prise de rendez-vous au moyen d'un scénario personnalisé.

Malheureusement, la constitution d'un fichier renseigné n'est pas toujours aisée... Les assistants et assistantes ne livrent pas volontiers le nom de leurs responsables : « Écrivez à l'attention du directeur (commercial, marketing...), on lui transmettra » ou : « Nous ne communiquons jamais de noms par téléphone. Faites votre offre par courrier à la société et si cela nous intéresse on vous répondra. » Ces grands classiques, qui débouchent le plus souvent sur une fin de non-recevoir, tous les téléprospects les reçoivent.

Pour circonvenir la résistance des assistants les plus intransigeants, certains commerciaux ont mis au point un guide d'entretien permettant d'obtenir malgré tout les noms et prénoms des prospects qui les intéressent.

Ma décision de livrer la « ficelle » suivante – recueillie auprès d'un vendeur d'élite qui a préféré conserver l'anonymat – que je considère, pour ma part, comme étant peu conforme à la déontologie commerciale, est essentiellement motivée par le fait que la prospection téléphonique continue de rebuter un certain nombre de commerciaux, notamment à cause de l'obstruction systématique opérée par les assistants. Quel dommage de se priver d'un outil de prospection aussi performant que le téléphone ! Cela dit, lorsqu'on a choisi de pratiquer la prospection téléphonique, il faut savoir accepter de renoncer car l'échec fait, dans des proportions non négligeables, partie du métier... Cela n'empêche pas les téléacteurs professionnels d'afficher, tous secteurs confondus et en moyenne, des taux de réussite (nombre de rendez-vous obtenus par nombre d'appels argumentés) avoisinant 15 % !

Voici donc cette « ficelle ». Le commercial intéressé y apportera toutes les adaptations et modifications qu'il désirera (ou il réfléchira à un scénario à construire lui-même). Il s'agit de l'adapter au contexte difficile rencontré par le vendeur.

Scénario d'identification

Allô ? Bonjour madame, je suis Marc Dubois¹, de l'agence Entreprise & Finance². Vous allez sûrement pouvoir m'aider³. Je suis chargé d'envoyer les cartons d'invitation, le programme de la journée et les badges d'entrée à votre responsable financier pour la conférence à laquelle il souhaite assister dans les salons du George V au mois de mars prochain. Le formulaire qu'il a rempli sur Internet ne comporte pas son prénom et son nom. Pouvez-vous, s'il vous plaît, m'indiquer son nom en l'épelant et sa fonction exacte ?

Hypothèse de réponse

─ Écrivez à l'attention du directeur financier, on lui transmettra...

- Je comprends très bien. Seulement j'ai l'obligation de n'envoyer que des invitations personnelles. Je suis chargé de préparer tous les badges et il me faut les noms et prénoms. C'est la condition pour pouvoir entrer. Pouvez-vous m'épeler son nom, s'il vous plaît⁴ ?
- 1. *Dans le cas du scénario d'identification, il est conseillé d'adopter un pseudonyme. De cette manière, en cas d'échec, vous garderez intacte l'image de votre société, ainsi que la possibilité de rappeler sous votre nom véritable.*
- 2. *S'inventer une raison sociale qui inspire confiance. Exemple : société France Conférences, société Business & Marketing, cabinet Jackson & Connors.*
- 3. *Mise en valeur de l'interlocutrice.*
- 4. *Ne pas oublier de prendre l'initiative en achevant votre prise de contact par une interrogation appelant la réponse attendue.*

Obtenir un rendez-vous à coup sûr

C'est fait, on vous passe monsieur Noyeux. Reste maintenant à le convaincre de vous accorder un rendez-vous ! Lorsque votre interlocuteur décrochera le téléphone, vous disposerez de trente secondes au maximum pour lui donner envie de vous recevoir... Votre interlocuteur doit comprendre en trente secondes qu'il a intérêt à vous accorder ce rendez-vous.

À ce stade, il nous apparaît essentiel de distinguer trois techniques de prospection : le *cold calling*, le *warm calling* et le *hot calling*. Ces trois techniques très différentes génèrent des résultats tout aussi différents.

- Le *cold calling* désigne l'appel téléphonique à une personne dont vous ne connaissez rien. Vous ne pouvez pas personnaliser l'appel ni le contextualiser. Exemple : prise de rendez-vous en B to C (vente au particulier) pour la vente de fenêtres.

- Le *warm calling* désigne l'appel téléphonique auprès d'une personne dont le profil et le besoin sont renseignés. Vous pouvez donc contextualiser l'appel et établir un lien entre son besoin et votre offre de services.
- Le *hot calling* désigne l'appel à quelqu'un qui vous connaît déjà sur les réseaux sociaux.

Vous l'aurez deviné, le *warm calling* et le *hot calling* sont bien plus efficaces que le *cold calling*. Mais les fichiers renseignés coûtent bien plus cher à l'achat ou la location, ou exigent un travail de qualification important en amont.

Remarque

Personne n'aime être dérangé par un téléprospecteur. Il ne connaît rien de nos besoins et tente de nous vendre un produit ou d'obtenir un rendez-vous. Le *cold calling* nécessite des nerfs à toute épreuve car la résistance (sinon l'agressivité) des clients au téléphone est inévitable. En B to B, le *cold calling* tend d'ailleurs à disparaître tant les échecs sont nombreux. Mais celui qui maîtrise bien cette technique de prospection peut encore en attendre des résultats.

D'une manière générale, préférez toujours un *warm calling* ou un *hot calling*.

Prendre un rendez-vous en *cold calling*

L'exemple qui suit va vous permettre de comprendre les règles les plus importantes du *cold calling*. Supposons que vous vendiez un logiciel de suivi de flotte automobile. Voici un premier scénario d'appel :

Scénario #1

Bonjour, je suis Yvan Detout de la société CarSoft et j'aimerais vous rencontrer pour vous faire une démonstration de notre logiciel de suivi et de gestion de flotte de véhicules. Ce ne sera pas très long, vingt minutes suffiront.

Si vous démarrez ainsi, vous n'avez aucune chance d'obtenir un rendez-vous. Votre interlocuteur comprendra immédiatement que vous êtes un commercial et personne n'a envie d'assister à une démonstration ni de rencontrer un commercial.

Scénario #2

Bonjour, je suis Yvan Detout de la société CarSoft. Nous éditons un logiciel de gestion de flotte de véhicules en mode SaaS qui vous permet de gérer et de piloter votre flotte en toute simplicité. Il est sans équivalent sur le marché. Ce logiciel vous permet d'obtenir toutes les informations nécessaires : il vous fournit une interface dynamique et intuitive, avec une gestion électronique de document permettant l'intégration de pièces jointes. Auriez-vous vingt minutes à m'accorder pour que je vous en présente tous les avantages ?

Ce script est à peine meilleur que le précédent car cette accroche est encore totalement centrée sur le vendeur et son produit et elle n'insiste pas suffisamment sur le bénéfice réel pour le client.

Scénario #3

Bonjour, je suis Yvan Detout de la société CarSoft. Je prends contact avec vous car notre société a développé un logiciel spécialement conçu pour les entreprises qui disposent d'une flotte automobile d'au moins dix véhicules. Il leur permet de réaliser des économies importantes dans la gestion de leur flotte. Est-ce un sujet qui pourrait vous intéresser ?

C'est déjà mieux, l'accroche met en avant un bénéfice client, mais il faut être plus précis et relier davantage le bénéfice aux besoins du client. En outre, la dernière question invite le client à répondre « non » et met fin à la conversation. Voyons le dernier scénario.

Scénario #4

Bonjour, je suis Yvan Detout de la société CarSoft. Je prends contact avec vous car notre société a développé un logiciel spécialement conçu pour les entreprises qui disposent d'une flotte automobile supérieure à dix véhicules. Il permet de réaliser des économies allant jusqu'à 21 % du budget consacré à la flotte de véhicules. Comme vous le savez, ce budget est souvent l'un des

plus importants après celui des salaires de l'entreprise. Notre solution permet aujourd'hui à plus de 3 000 entreprises de mieux contrôler leurs coûts, d'identifier les dérives et de repérer tous les gisements d'économies possibles. Afin de déterminer jusqu'à quel point on peut vraiment vous aider, j'aimerais vous rencontrer. Combien de temps pourriez-vous m'accorder pour vous faire une démonstration, sachant qu'il me faudra au moins 15 minutes ?

Vous l'avez compris, dans cette accroche, tous les ingrédients figurent :

- Elle présente immédiatement des bénéfices client (et non des caractéristiques produit).
- Le bénéfice client est relié aux besoins du client.
- Le bénéfice est précis (21 % d'économies).
- La dernière question invite à la prise de rendez-vous.
- Il est difficile de répondre simplement « non » à cette dernière question.*

Pour ma part, il est un script de vente que je trouve très efficace en *cold calling* et qui donne de très bons résultats. Il utilise la technique psychologique de la rupture schématique.

Dites : « Bonjour, je m'appelle Jérôme Mercier, je suis la dernière personne que vous avez envie d'avoir au téléphone puisque je suis un vendeur. J'ai une chance sur deux que ce que je veux vous proposer vous intéresse vraiment et que vous soyez content que je vous aie appelé. Dans le cas contraire je vous aurai fait perdre 90 secondes. Êtes-vous d'accord pour m'accorder 1 minute 30 ? »

Autre exemple : « Bonjour, je m'appelle Jérôme Mercier, je suis le type que tout le monde déteste quand il nous appelle et qu'on adore souvent après l'avoir écouté quand il nous rend un réel service : je suis un vendeur. M. Machpro, j'en ai pour 90 secondes pour vous expliquer pourquoi je vous ai appelé. Si à l'issue de ces 90 secondes je n'ai pas réussi à vous intéresser et vous donner envie d'en savoir plus, je ne vous rappellerai plus jamais et

je détruirai votre nom de mon fichier. Est-ce que vous m'accordez ces 90 secondes ? »

Prendre un rendez-vous en *warm calling*

Il s'agit cette fois de contextualiser l'accroche. Voyez la différence dans l'exemple qui suit. Vous allez comprendre pourquoi le *warm calling* est plus efficace que le *cold calling*.

Le *warm calling* consiste à démontrer à votre interlocuteur que vous le connaissez, que vous vous intéressez à lui et que vous l'appellez dans son intérêt. Il doit comprendre, en moins de vingt secondes, que vous n'êtes pas un démarcheur téléphonique qui fait « de l'abattage » mais que vous l'appellez pour lui rendre un réel service (satisfaire un besoin, résoudre un problème) qui cadre avec ses réalités.

COLD CALLING	WARM CALLING
Bonjour, Je m'appelle Marco Mercial, de la société Digitalimpact. Je suis conseil en communication digitale et j'accompagne les entreprises dans l'optimisation de leur communication sur le Web et les médias sociaux. Mon objectif est de vous aider à élargir votre base de clientèle et de vous offrir une meilleure expérience client. Suite à mes interventions, mes clients voient leurs taux de conversion de visiteurs augmenter de plus de 15 % en moyenne. Que diriez-vous de nous rencontrer la semaine prochaine ? Est-ce que le vendredi 18 à 15 heures vous conviendrait ?	Bonjour, Je m'appelle Marco Mercial, de la société Digitalimpact. J'ai pris la liberté de vous contacter par téléphone, M. Noyeux, parce qu'en parcourant votre site Internet ce matin j'ai constaté qu'il était très élégant, mais pas optimisé suffisamment pour vous apporter de nouveaux clients. Je ne serais pas étonné que vous soyez déçu par le chiffre d'affaires que vous générez grâce au Web. J'ai relevé très précisément onze points d'amélioration immédiate de l'impact de votre site pour transformer vos visiteurs en clients et donc générer plus de chiffre d'affaires. Aimerez-vous qu'on se rencontre afin que je vous donne gratuitement trois pistes très concrètes pour transformer vos visiteurs en CA ? Il vous appartiendra ensuite d'apprécier la pertinence de mes conseils et d'étudier l'intérêt de faire appel à mes services. Qu'est-ce qui cadre le mieux avec vos disponibilités ? Lundi ou vendredi prochain ?

Prendre un rendez-vous en *hot calling*

Vous avez déjà eu un ou plusieurs échanges avec votre prospect sur les réseaux sociaux (disons LinkedIn) ? Vous allez pouvoir prolonger au téléphone un échange engagé sur ce réseau social professionnel. Vous réaliserez ainsi du *social selling*.

Exemple

Bonjour monsieur Noyeux,

Je suis Marco Mercial de la société XY. Nous sommes connectés sur LinkedIn depuis plus d'un mois et à plusieurs reprises j'ai réagi à vos publications, et notamment au billet que vous avez posté avant-hier sur la difficulté de garder et de motiver les collaborateurs de la génération Z. Et vous aviez vous-même *liké* un billet que j'avais posté il y a dix jours sur les erreurs de recrutement des *millennials*. Je prends la liberté de vous contacter par téléphone, cette fois, parce que je crois qu'il y aurait un réel intérêt à nous rencontrer. Notre entreprise, en effet, a mis au point des outils de motivation très prisés de cette génération. Je pense qu'en moins de 14 minutes vous serez convaincu de la pertinence de ces outils pour obtenir l'engagement et l'implication de cette génération assez versatile. Est-ce que vous avez 14 minutes à m'accorder, par exemple le vendredi 18, dans l'après-midi ?

Pour rédiger un script téléphonique à fort impact, en *hot calling* :

- votre interlocuteur doit immédiatement comprendre que vous êtes déjà en lien sur LinkedIn ;
- il doit immédiatement comprendre que vous l'appellez pour lui permettre de résoudre un problème ou de satisfaire un besoin qu'il ressent réellement à ce moment ;
- il doit clairement comprendre qu'il n'est pas le client « lambda » que vous appelez à tout hasard, mais que votre appel est motivé par le lien que vous avez déjà tissé dans l'espace virtuel et qui se prolonge naturellement dans le monde réel.

Les 11 objections les plus fréquentes au téléphone

Impossible de conduire un entretien téléphonique sans rencontrer d'objections. Les 11 objections ci-après représentent 80 % de celles que vous entendrez. Les réponses qui leur sont données ont été largement testées et leur efficacité reconnue. Elles vous permettront de « traiter » ces objections et d'obtenir le rendez-vous sollicité.

*Envoyez-moi votre documentation par e-mail ou par courrier.
Indiquez-moi l'adresse de votre site Internet, je vais le visiter
et vous rappeler ensuite.*

Réponse :

Monsieur Noyeux, je vous remettrai une documentation avec grand plaisir à la fin de notre rencontre, car elle lui est réellement complémentaire. Et vous savez bien qu'une documentation (un site Internet) ne développe jamais les points qui vous intéressent et ne répond pas à vos questions en temps réel. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle mon entreprise a jugé utile de m'embaucher (*rire*). Dans ces conditions, pouvons-nous dire vendredi 8 à 15 heures, à moins que vous ne préfériez lundi prochain dans l'après-midi ?

J'ai déjà un fournisseur.

Réponse :

Monsieur Noyeux, je pense bien que vous n'avez pas attendu mon appel pour (vous équiper en mobilier de bureau, vous assurer sur la vie, etc.). En fait, si je désire vous rencontrer, c'est parce que notre (produit, système, service) va vous permettre de (exprimez l'avantage le plus fort de votre produit/service). Serez-vous à votre bureau en fin de semaine prochaine ? Est-ce que vendredi après-midi à 15 heures vous irait ?

Ce n'est pas moi qui décide.

Réponse :

Ah ! Auriez-vous la gentillesse de m'indiquer le nom de la personne que je pourrais contacter de votre part, s'il vous plaît ?

Ça ne m'intéresse pas !

Réponse :

J'entends bien, monsieur Grodur. Dans ces conditions, voilà ce que je vous propose. De prendre un risque très limité : investir 12 minutes de votre temps afin que je vous présente cette solution qui vous permettra de (économiser près de x % sur votre poste de dépense, gagner près de x % de chiffre d'affaires, etc.) et promis, si notre entretien se prolonge au-delà de 12 minutes, c'est parce que vous me l'aurez demandé. Je prends le pari avec vous qu'après 12 minutes vous serez convaincu d'avoir bien fait de me recevoir. Vendredi 18, c'est-à-dire dans 15 jours, cela vous conviendrait ? 14 heures, c'est bon ?

*Nous avons déjà un fournisseur dont nous sommes très contents.
On travaille avec XYZ (votre concurrent).*

Réponse :

Je comprends bien. Mais je sais aussi que toutes les entreprises du monde cherchent à... (faire des économies, augmenter leur rentabilité, développer leurs affaires, satisfaire davantage leurs clients). Et c'est précisément pour vous expliquer comment nos solutions permettent (d'économiser 20 % sur... d'augmenter le chiffre d'affaires de x %...) et comment vous pouvez y parvenir à votre tour, preuves à l'appui, que je souhaite vous rencontrer. Jeudi 18 à 14 heures vous conviendrait-il ?

Je n'ai pas le temps...

Réponse :

Je sais que vous n'attendiez pas mon appel et je vois que ce n'est pas le bon moment. Quand pouvez-vous dégager 12 minutes – pas une de plus – afin que je vous présente cette solution qui vous permettra de (économiser près de x % sur votre poste de dépense, gagner près de x % de chiffre d'affaires, etc.) ? Et, promis, si je reste plus longtemps avec vous, c'est parce que vous me l'aurez demandé. Vendredi 18, c'est-à-dire dans 15 jours, cela vous conviendrait ? 14 heures, c'est bon ?

Remarque

Tout le monde sait par expérience, que « cela prendra 10 minutes » signifie que la démonstration durera plutôt une heure. 12 minutes, c'est précis. Et la précision rassurera votre interlocuteur. Sachez de toute façon que le jour du rendez-vous, nul n'interrompra votre exposé la 13^e minute entamée.

Rappelez-moi dans un mois.

Réponse :

Ce que vous me dites, c'est que dans un mois vous serez plus disponible ? Formidable. Car si vous avez un peu plus de temps dans un mois, je vous propose de consacrer ces quelques minutes disponibles pour nous rencontrer. Vous verrez que cela en vaut la peine. Voyons loin : mardi 18, le mois prochain, à 14 heures en vos locaux, cela irait-il ou vous préférez un rendez-vous en visio ?

On a déjà travaillé avec vous, et ça ne s'est pas bien passé.

Réponse :

Je le sais et c'est justement pour cette raison que je vous appelle. Il n'est pas question de vous laisser sur un mauvais souvenir et ma direction m'a demandé de vous recontacter afin de vous expliquer tout ce que nous avons modifié dans nos process et corrigé dans notre organisation afin de vous satisfaire complètement à l'avenir. Je peux venir vendredi prochain. Est-ce que 14 heures vous conviendrait ou vous préférez un rendez-vous en visio ?

Je suis débordé en ce moment.

Réponse :

C'est vrai que la période est très chargée. Plusieurs personnes dans votre position me l'ont dit. Dans ces conditions, rencontrons-nous à un moment plus calme, dans six semaines, cela nous amène à la semaine du 21 mars. C'est bon pour vous ? Si l'on dit mercredi 23 mars à 15 heures, cela vous conviendrait ?

Variante (si votre produit/service le permet) :

Réponse :

Voilà justement une très bonne raison de nous rencontrer, puisque la solution que je vous propose vise précisément à vous faire gagner du temps et vous permettre de reprendre le pouvoir sur votre agenda.

Nous sommes une petite entreprise.

Réponse :

Je vous avoue que cela m'arrange, puisque c'est précisément pour les petites entreprises que ce (produit/service/solution) a été mis au point et que ce sont les petites entreprises qui en tirent le maximum de profit. Est-ce que mardi prochain vers 15 heures vous arrangerait ?

On vous connaît, vous êtes trop cher !

Réponse :

Alors j'ai bien fait de vous appeler ! Nous venons de mettre au point (une gamme de produits/services/solutions) plus accessible pour les clients qui jusqu'ici n'avaient pas le budget nécessaire pour acquérir nos produits/services mais qui en avaient besoin. Quel jour serait le plus approprié, dans votre agenda, pour une rencontre la semaine prochaine ?

L'ESSENTIEL

- + Le téléphone reste l'outil le plus efficace pour obtenir un rendez-vous, particulièrement en *warm calling* et en *hot calling* (lorsque le prospect connaît déjà la personne qui l'appelle).
- + La prospection téléphonique est autant une affaire de psychologie et de force mentale que de technique.
- + L'échec fait partie intégrante du métier de téléprospecteur. Il est impossible de s'en affranchir et c'est en partie pour cela que vous êtes payé (et que tant de personnes ne sont pas capables d'exercer ce métier).
- + Pour surmonter la peur du rejet, inévitable, il faut se persuader qu'on appelle le client dans son intérêt, afin de lui rendre un réel service qu'il n'obtiendra nulle part ailleurs.
- + Personne n'aime être démarché au téléphone. Votre sollicitation, pour aboutir, ne doit donc jamais ressembler à celle d'un commercial qui prospecte.
- + Le téléphone est un média ultra-rapide : vous n'avez que 20 secondes pour donner à votre interlocuteur l'envie de vous recevoir.
- + La préparation et la rédaction d'un script téléphonique sont des étapes incontournables car la prospection téléphonique ne tolère pas l'improvisation.
- + L'accroche doit faire ressortir un ou deux bénéfices très forts pour le client, et lui donner l'envie d'en savoir plus et de vous recevoir.

- + Ne vendez que le rendez-vous et rien d'autre. Ne développez jamais vos arguments car le rendez-vous n'aurait plus aucune utilité.
- + Concluez (demandez le rendez-vous) après chaque réplique.
- + Les autres facteurs-clés de succès, dans une prise de rendez-vous, sont les suivants : la personnalisation du discours, sa clarté (notamment celle des bénéfices pour le client), l'énergie et le sourire du téléprospecteur.
- + Les objections sont inévitables, leur réfutation ne laisse aucune part à l'amateurisme. Les réponses seront donc apprises par cœur pour un impact maximal.
- + En B to B, il est de plus en plus difficile (mais toujours possible) d'obtenir un rendez-vous en *cold calling* (appel sans connaître son interlocuteur). Le recours à LinkedIn pour personnaliser et contextualiser l'appel (*warm calling*) en regard des réels besoins du client permet d'augmenter significativement les résultats d'une campagne de téléprospection.

L'entretien de vente

Nous y voilà ! Les techniques du chapitre 1 vous ont permis d'obtenir le rendez-vous tant espéré. Il s'agit à présent de passer à l'action : vendre son produit au prospect. Mais auparavant, il m'apparaît utile d'émettre quelques réflexions préliminaires.

À plusieurs reprises, vous allez penser (notamment pour la préparation de l'entretien) que ce qui est exposé ci-après est d'une évidence biblique. Cependant, je ne peux pas faire l'économie de certains « lieux communs » tant il est fréquent de voir des vendeurs expérimentés commettre des erreurs de débutant.

La technique que vous allez maintenant découvrir est très simple à comprendre, mais elle exige un certain travail de votre part. Si vous suivez les directives que nous proposons, les résultats que vous enregistrerez vous feront vite oublier la sueur versée. Au terme de cette introduction, et pour étayer mon dernier propos, je voudrais évoquer le plus célèbre des proverbes de la vente : « La vente, c'est 10 % d'inspiration et 90 % de transpiration. »

PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN

« Les réussites spectaculaires sont toujours précédées de préparations peu spectaculaires. »

Chamfort

Executive summary

La préparation confère, au vendeur qui y consacre le temps nécessaire, plusieurs avantages indéniables pour l'entretien de vente à venir.

Quand on pense à la préparation, on songe immédiatement à la préparation matérielle, à celle des arguments ou des réponses aux objections. Tout aussi importante est la préparation immatérielle. Dans un métier qui confronte en permanence à l'adversité, la préparation mentale s'avère capitale, et souvent déterminante. En tout état de cause, un petit effort de préparation évite un gros effort de réparation...

Pourquoi une préparation ?

Préparation et professionnalisme

Bien souvent, le vendeur constitue le seul repère du prospect pour se faire une opinion de l'entreprise qui le sollicite. Un vendeur aux vêtements mal assortis, énonçant des arguments nébuleux ou inadaptés aux besoins du prospect dans un langage alambiqué, jettera fatalement la suspicion sur la qualité de ses produits ou le sérieux de son entreprise.

En revanche, une présentation irréprochable, un discours clair et motivant, une attitude positive et confiante seront autant de critères qui forgeront, insensiblement, une image rassurante et positive du vendeur et de l'entreprise qu'il représente.

La vente est une somme de « petits riens » : une carte de visite oubliée, une chemise froissée, un argument imprécis ou ambigu, une réponse

approximative à une objection peuvent suffire à discréditer un vendeur. Malheureusement, celui-ci n'en prend que rarement conscience, et ses erreurs se perpétuent. Car aucun prospect n'osera expliquer au vendeur qu'il n'achète pas son produit parce qu'il ne lui inspire aucune confiance. Pour écarter un vendeur sans l'offusquer, il est tellement plus facile de prétexter un prix trop élevé ou l'absence de budget... Quant au vendeur, il ne tirera qu'un mauvais enseignement de son échec : il imputera sa mévente à l'inadéquation au marché de la politique tarifaire de sa maison, ou à la conjoncture défavorable du secteur qui l'emploie, et il reproduira, entretien après entretien, les mêmes erreurs sans s'en rendre compte.

Préparation et liberté d'esprit

Le vendeur parfaitement préparé, c'est-à-dire maîtrisant parfaitement son plan de vente (ouverture d'entretien, stratégie de découverte, argumentaire, réponse aux objections, etc.) peut consacrer toute son attention à son prospect : l'écouter, le comprendre, analyser ses besoins, décrypter ses motivations d'achat.

À l'inverse, le vendeur qui a négligé la phase préparatoire accomplira une piètre prestation lorsqu'au cours de l'entretien de vente, il lui faudra :

- chercher ses mots pour exprimer ses idées ;
- meubler les vides par des « euh... » peu convaincants ;
- revenir sans cesse sur ses explications, sur sa démonstration ;
- réfléchir aux réponses à fournir en cas d'objection ;
- s'excuser de ne pouvoir livrer qu'une information incomplète car il ne connaît pas parfaitement le produit ;
- chercher en vain ses documents (papiers ou digitaux) dans sa serviette, son PC ou sa tablette numérique.

L'attention du vendeur, bien loin de se concentrer sur son interlocuteur, s'éparpillera dans la gestion « logistique » de l'entretien de vente. Dommage !

Préparer, c'est jouer avec un coup d'avance

En ayant soin d'élaborer sa stratégie, d'« affûter » ses arguments, d'anticiper les réponses aux objections, le vendeur dispose d'un avantage majeur : celui du choix des armes. En effet, les prospects qui préparent leur entrevue avec les commerciaux sont assez rares. C'est pourquoi la phase préparatoire constitue une chance pour le vendeur qui joue ainsi avec un coup d'avance.

Préparation matérielle

Contrairement aux manuels de vente, nous ne nous attarderons pas longuement sur ce sujet. En effet, soigner sa présentation, préparer et classer ses documents commerciaux, ne pas oublier d'emporter son carnet de commandes, sa tablette numérique, ses contrats-types, les tarifs en vigueur, etc., ne relève pas de la technique de vente mais bien plutôt du bon sens.

Les éléments matériels de la préparation doivent donc être considérés avec un souci de perfection. Je vous propose d'en dresser maintenant une liste. En pointer les différents articles avant de se rendre en clientèle permettra d'éviter bien des désagréments. Naturellement, cette liste n'est pas exhaustive ; chacun pourra la modifier ou l'enrichir en fonction de son secteur d'activité.

Check-list des éléments de la préparation matérielle

- un cahier (pour prendre des notes... et les retrouver) ;
- des stylos ;

- de la documentation publicitaire et technique (plaquettes, brochures, livrets, PDF, etc.) ;
- des échantillons en bon état ;
- des bons de commande, contrats-types ;
- des cartes de visite ;
- un argumentaire de vente (pour révision éventuelle en voiture, en salle d'attente ou à l'hôtel) ;
- la liste de découverte (cf. section suivante) ;
- le catalogue papier et/ou pdf de vos produits et/ou services ;
- les tarifs actualisés ;
- un PC ou Mac ou iPad chargé ;
- un agenda ;
- un GPS avec l'appli Waze ;
- le dossier prospect/client (fiche client, proposition commerciale en cours, facturation passée et règlements en cours, etc.) ;
- les fiches de rapports d'activité ;
- des *goodies* à offrir (bonbons, stylos, magnets, post-it, blocs papier, etc., aux couleurs de votre entreprise) ;
- un parapluie, des mouchoirs en papier et des pastilles pour l'haleine ;
- en cas d'entretien en visio : un micro externe (de type Rode ou Blue Yeti), une à deux lampes (*ring light*) de bonne puissance et un fond vert derrière vous si vous utilisez une image de fond de votre choix.

Préparation non matérielle

La préparation non matérielle conditionne pour l'essentiel la réussite du vendeur ; elle se présente sous trois aspects fondamentaux et interdépendants.

La préparation mentale

Vendre, c'est allumer un feu ! Et pour allumer un feu, cela va sans dire, il faut avoir la flamme. Autrement dit, la foi.

Comme me l'a confié Jean Saint-Mieux, l'un des meilleurs vendeurs que j'aie rencontrés dans ma vie, « le vendeur qui n'est animé d'aucune foi, d'aucun enthousiasme n'est guère qu'un chasseur tirant à blanc, un général faisant campagne sans patriotisme, un savant poursuivant ses recherches sans espoir ».

Les vendeurs d'élite sont avant tout des « croyants », pas des « pratiquants ». Un vendeur qui se considère comme un importun, qui ne se sent pas investi d'une mission d'évangélisation, doit changer de métier ou accepter de ne jamais devenir un vendeur étoile.

Je cite souvent, dans mes conférences, l'anecdote suivante, survenue alors que j'accompagnais Thierry Almeida (meilleur vendeur de la société Xerox).

Nous nous rendions chez un prospect, suite à un premier rendez-vous de découverte. Thierry Almeida devait remettre en main propre et commenter la proposition commerciale face à son client. Ce dernier, après avoir étudié l'offre commerciale, lui fait savoir qu'il n'y donnera pas suite, car il a déjà opté pour une solution concurrente de la marque Canon. Thierry Almeida insiste, argumente, rien n'y fait. Le client est déterminé : « Ma décision est définitive. Je sais que vous avez beaucoup travaillé. Mais il faut bien un gagnant et un perdant. Je suis désolé pour vous. Merci et au revoir. »

Nous voilà de retour dans la voiture. Thierry Almeida montre un visage accablé, une réelle tristesse. Il me dit : « C'est une catastrophe, un drame. » L'ampleur du propos me surprend : « N'exagérons rien... Tu es le meilleur vendeur de France. Je ne crois pas que cet échec va affecter ta situation personnelle ou professionnelle. Où est le drame ? » Étonné, il me répond : « Tu ne m'as pas compris. C'est un drame pour lui, pas pour moi. Il a choisi du matériel Canon... Il est dans la panade ! »

Pour Thierry Almeida, seule la société Xerox était capable de faire des photocopies de qualité au meilleur coût. Il ne pouvait pas même envisager qu'un client puisse faire un autre choix sans prendre de risque véritable. Thierry Almeida n'est pas un pratiquant de Xerox, c'est un croyant !

Nombreux sont ceux qui pensent que la foi, l'enthousiasme et l'optimisme sont innés. Rien n'est plus faux. Les récentes avancées de la psychologie nous confirment que l'optimisme notamment (qui conditionne les autres qualités comme la persévérance, l'enthousiasme, la passion) peut s'acquérir. Voulez-vous savoir comment ? Rendez-vous au chapitre 3, section intitulée « Les clés mentales des vendeurs d'élite ». On vous dit tout !

La connaissance du couple produit/marché

S'il faut être convaincu pour convaincre, il ne suffit pas de vouloir être convaincu pour le devenir. Comment alors trouver la foi en ses produits, en son entreprise ?

En accomplissant un véritable travail de recherche et d'information, car la foi et la passion se nourrissent de la maîtrise de ses produits et du marché dans lesquels ils s'inscrivent, d'une part, et de la certitude d'une parfaite adéquation du produit à son marché, d'autre part. « On ne vend bien que ce que l'on connaît bien », dit la sagesse commerciale. Les statistiques le confirment : dans un secteur d'activité technologique, par exemple, les ingénieurs ayant reçu une formation commerciale de base vendent, en règle générale, davantage que leurs collègues commerciaux qui ne possèdent qu'un vernis technique. Ainsi, en réunissant toute l'information nécessaire à sa formation (elle est souvent disponible auprès du service formation ou marketing), le vendeur pourra se convaincre de la supériorité de ses produits et services par rapport à ceux de la concurrence. Tous les produits du marché ont leurs qualités et leurs points faibles. Le vendeur en quête de motivation concentrera donc sa réflexion sur les points forts de ses propres produits (sans toutefois se cacher leurs points faibles, afin de se préparer à les défendre) et s'emploiera à trouver les défauts des offres concurrentes.

Armé de cette connaissance approfondie et prêt à fournir des arguments et réfutations pertinents, le vendeur pourra partir à la rencontre de la clientèle armé de solides atouts.

Didier Valin est considéré comme le meilleur vendeur de la société General Electric. Pourtant, sa précédente expérience professionnelle dans le même secteur n'avait pas été concluante. En effet, n'étant pas convaincu par la qualité des services proposés par son employeur, il avait eu des résultats commerciaux insatisfaisants. Lorsqu'il prit ses fonctions chez GE, il

demanda au directeur commercial de le convaincre qu'il se trouvait dans la meilleure entreprise du secteur. Ce dernier organisa alors à son intention un programme de formation et d'accompagnement terrain destiné à lui démontrer que l'entreprise était le meilleur acteur du marché. Quelques semaines plus tard, convaincu, Didier Valin déployait une énergie et une conviction qu'il ne se connaissait pas et qui lui permirent d'obtenir des résultats exceptionnels.

La connaissance des techniques de vente

Les techniques de vente sont à la persuasion ce que l'écrin est au bijou ou la vaisselle et une table bien dressée à la gastronomie. Elles assurent l'indispensable mise en valeur de l'argument et influencent nettement la perception du message. Offrez une bague de fiançailles dans une banale boîte en carton... L'effet produit augurera mal de la suite de votre projet matrimonial. Dégustez un grand champagne dans un verre en plastique : votre perception du goût en sera altérée.

Les techniques de vente augmentent sensiblement votre impact et leur maîtrise augmente radicalement vos chances de vendre avec succès. D'ailleurs, vous tenez entre vos mains un ouvrage entièrement dédié à ce projet.

La définition d'un objectif à atteindre

Pendant des années, j'ai accompagné des commerciaux sur le terrain, et à la sortie d'un rendez-vous, je posais toujours cette question au vendeur, lorsqu'on débriefait dans un café ou dans la voiture : « Quel était ton objectif de visite ? Est-ce que tu as atteint ton objectif, selon toi ? » Le plus souvent, la réponse était évasive et parfois même inexistante car mon commercial n'avait pas vraiment d'objectif. Or, il faut bien comprendre un principe : il est très difficile d'atteindre un objectif qu'on ne voit pas et encore plus difficile d'atteindre un objectif qu'on ne s'est pas fixé... C'est vrai dans la vente, et c'est vrai aussi dans la vie, d'une manière générale.

J'adore cette phrase de Zig Ziglar, qui disait : « Il est aussi difficile d'atteindre un objectif que l'on ne connaît pas que de revenir d'un pays où l'on n'est jamais allé. »

Le plus souvent, on va rencontrer un client – en présentiel ou distanciel – pour faire connaissance ou pour faire une démo, et on se dit qu'on verra bien comment le rendez-vous évoluera et qu'on improvisera. Or, le cerveau fonctionne comme un système GPS. Lorsqu'il a une destination précise, il met en marche sa puissance de calcul pour vous amener à la destination souhaitée. Autrement dit, vous avez plus de chances d'atteindre votre objectif par le seul fait que vous l'avez déterminé. Vous avez peut-être déjà entendu parler de l'existence, dans le cerveau, du système réticulé activateur : le SRA. C'est le portail par lequel entrent presque toutes les informations dans le cerveau. Il agit comme un filtre, influence votre degré d'attention et supprime des informations qu'il juge inutiles. Il est indispensable car le cerveau traite plusieurs millions d'éléments d'information à la seconde, dont une toute petite minorité parvient à la conscience. Le SRA fonctionne comme un missile guidé qui va trier l'information pour vous permettre de trouver ce que vous cherchez. C'est ce qui explique qu'une femme qui envisage d'avoir un enfant voit des femmes enceintes partout ou qu'un homme qui envisage de s'acheter une Tesla en voit à chaque coin de rue. C'est votre SRA qui vous donne l'information qui vous intéresse.

Mais revenons à notre objectif de visite lorsque nous allons en clientèle. Voici le moyen de canaliser votre SRA et de maximiser vos chances d'atteindre un objectif : vous allez introduire du jeu et de la compétition avec vous-même. Vous verrez, l'exercice est très ludique. Lors de votre prochain rendez-vous, fixez-vous trois objectifs auxquels vous attribuerez une valeur sous la forme d'une médaille.

Il y aura votre objectif le plus important. Celui que vous voulez absolument atteindre. Ce sera votre médaille d'or. Ensuite, un objectif moins important qui sera pourvu de la médaille d'argent. Et votre lot de consolation, qui recevra la médaille de bronze.

Ainsi, votre SRA sera toujours en veille pour vous permettre d'atteindre l'un des trois objectifs et chaque rendez-vous sera l'occasion de livrer un match avec vous-même pour savoir si vous êtes monté sur le podium et avez obtenu une médaille.

Prenons un premier exemple, en B to B :

- ─ Vous êtes commercial dans une agence Web. Vous allez voir un client et vous vous fixez comme objectif de médaille d'or de repartir avec la vente d'un pack comprenant la réalisation d'un site Internet + budget de référencement naturel et publicité digitale.
- ─ Médaille d'argent : réalisation du seul site Internet.
- ─ Médaille de bronze : obtenir un budget pour le référencement naturel de son site actuel ou de la publicité digitale.

Deuxième exemple, en B to C : si vous êtes par exemple cuisiniste, vous pouvez vous fixer comme objectifs :

- ─ Médaille d'or : vendre une cuisine mieux équipée pour un budget de 20 % supérieur au budget du client grâce à un financement.
- ─ Médaille d'argent : vendre une cuisine correspondant au budget du client.
- ─ Médaille de bronze : obtenir une recommandation auprès de l'entourage du client.

Bref, vous l'avez compris, grâce à cette technique, votre SRA ne perdra pas de vue votre objectif et, tel un missile guidé, il maximisera vos chances de l'atteindre. Ainsi, à l'issue du rendez-vous, vous aurez toujours au moins deux questions excitantes à vous poser : Est-ce que je suis sur le podium ? Et si oui, quel est le métal de ma médaille ?

L'ESSENTIEL

- ✚ La vente est un métier ultra-exigeant où chaque détail compte. Un petit effort de préparation évite souvent un gros effort de réparation !
- ✚ En étant bien préparé, le vendeur peut se consacrer entièrement à son client.
- ✚ Un détail matériel oublié ou négligé peut disqualifier un vendeur.

- + La préparation mentale est aussi importante que la préparation matérielle. Pour exceller dans la vente, il faut être croyant et pas seulement pratiquant.**
- + Seule une connaissance solide des produits, du métier et du marché est de nature à rassurer le vendeur (sur le bien-fondé de sa démarche) et le client (sur le professionnalisme du vendeur et le sérieux de son entreprise).**
- + Comme aux échecs, la connaissance des techniques de vente offre au vendeur un avantage décisif en lui permettant d'avoir toujours un coup d'avance par rapport à son client.**
- + La préparation immatérielle consiste également à définir ses objectifs de rendez-vous, notamment grâce à la technique des trois médailles.**

OUVERTURE D'ENTRETIEN

« On n'a jamais deux occasions de faire une première bonne impression. »

Zig Ziglar

Executive summary

- L'entretien en face-à-face ou en visio va commencer. **Quelle attitude adopter** lors des premiers échanges ? Comment se présenter et bien débiter l'entretien ?
- **Les deux premières minutes d'une visite commerciale sont capitales.** Non seulement elles conditionnent largement la suite des opérations, mais elles déterminent quasi définitivement l'opinion qu'on se fera de vous et par conséquent de votre entreprise... C'est dire avec quelle maîtrise il vous faudra mettre à profit ce court instant afin qu'il joue à votre avantage.
- **Il s'agit, dans cette première phase de la vente, de rassurer votre interlocuteur** quant au bien-fondé de votre visite, et surtout de lui donner l'envie de s'investir dans l'entretien de vente en acceptant de vous livrer des informations sensibles et en vous écoutant jusqu'au bout. Il existe pour cela plusieurs techniques à appliquer et quelques pièges à éviter.

Au cours d'un entretien de vente, en face-à-face ou en visio, la première impression donnée par le vendeur va s'inscrire durablement dans l'esprit du client, et il sera très difficile ensuite de la faire évoluer. Tout se joue en moins d'une minute.

Nalini Ambady, professeure de psychologie à l'université de Stanford, a conduit une célèbre expérience sur l'importance de la première impression. Elle a demandé à des étudiants d'évaluer treize professeurs sur la base de vidéos de 30 secondes où l'on voyait ces professeurs en train de donner un cours.

Les étudiants devaient remplir la grille suivante, après avoir visionné ces courtes vidéos :

FERMÉ	1	2	3	4	5	OUVERT
ENNUYEUX	1	2	3	4	5	INTÉRESSANT
RÉSERVÉ	1	2	3	4	5	CHALEUREUX
CONFUS	1	2	3	4	5	CLAIR
SUPERFICIEL	1	2	3	4	5	PROFOND
SILENCIEUX	1	2	3	4	5	BAVARD
PEU D'ÉCOUTE	1	2	3	4	5	GRANDE ÉCOUTE
CLASSIQUE	1	2	3	4	5	ORIGINAL
SÉRIEUX	1	2	3	4	5	HUMOUR
DÉSORGANISÉ	1	2	3	4	5	MÉTHODIQUE

Elle a ensuite comparé les impressions de ces étudiants avec celles des étudiants ayant eu ces mêmes professeurs pendant une année universitaire complète et auxquels on avait demandé de remplir la même grille à la fin de l'année universitaire. Contre toute attente, les évaluations sur la base de 30 secondes ou d'une année de cours étaient quasiment identiques et démontraient de manière définitive l'influence de la première impression.

Comment l'expliquer ? Il faut pour cela se référer à l'époque préhistorique où nous étions chasseurs-cueilleurs. En ces temps-là, le monde était d'une extrême hostilité et l'homme, dès qu'il quittait sa caverne, ne disposait que de quelques millisecondes pour déterminer, lorsqu'il croisait une espèce animale ou humaine, s'il avait affaire à un prédateur ou à une proie, autrement dit s'il risquait ou non sa vie. En effet, le danger était permanent : les tigres à dents de sabre, les lions des cavernes et autres tribus adverses qui voulaient s'emparer de ses ressources peuplaient alors son quotidien. C'est, entre autres, grâce à sa capacité à repérer le danger et à se mettre à l'abri en quelques instants que l'homme a pu survivre, alors même qu'il n'était pas le plus fort du règne animal. Cette aptitude a perduré des centaines de milliers d'années et elle est toujours ancrée dans nos structures cérébrales les plus profondes. Alors aujourd'hui, les tigres et autres lions ne nous attendent plus au coin de la rue ; en revanche, les prédateurs sont constitués de tous ces vendeurs, marketeurs, publicitaires qui veulent s'emparer de nos ressources... financières. Voilà pourquoi votre client n'a

que quelques secondes pour déterminer s'il a plutôt affaire à un prédateur commercial ou à un véritable conseiller.

Alors, comment démarrer l'entretien, rassurer rapidement votre client et lui donner envie de vous écouter jusqu'au bout ? Puisque son cerveau va très vite vous analyser, il conviendra d'être attentif aussi bien à votre langage verbal que non verbal, de manière à mettre le client dans les meilleures dispositions à votre égard.

Sur le plan du langage non verbal, le message que le vendeur doit renvoyer est le suivant : « Je suis heureux de vous rencontrer et je suis là pour vous rendre service. » Le sourire sera donc de rigueur. Le sourire est un message non verbal directement interprété par le cerveau de l'interlocuteur comme inoffensif et amical. Un sourire signifie « vous n'avez rien à craindre, je suis de votre côté ». Pour ma part, j'utilise une technique très simple, chaque fois que je rencontre quelqu'un pour la première fois : je me dis que je suis un salarié de la loterie nationale et que je viens lui annoncer qu'il est détenteur du billet gagnant. Mon visage s'illumine aussitôt et j'irradie une énergie que le client ressent immédiatement. Dans ma tête, il n'y a aucun doute : je viens voir ce client pour lui faire un très beau cadeau car je sais que mon produit/service va l'aider ou lui changer la vie.

Sur le plan du langage verbal, la règle est la suivante : vous devez énoncer le plus rapidement possible les avantages et autres bénéfices que votre produit ou votre solution va procurer à votre client. Celui-ci doit pouvoir se dire en moins d'une minute : « Génial, j'ai la perspective d'avoir une vie plus facile, de gagner de l'argent, de faire des économies ou de voir mon statut social s'élever. » Vous l'avez compris, la bonne ouverture d'entretien est celle qui commence par la conclusion, c'est-à-dire par le résultat que votre produit ou service va procurer à votre client. C'est le meilleur moyen de l'intéresser à votre exposé ou votre démonstration. Commencer par la conclusion, voilà la règle.

Voyez comment plaide un ténor du barreau, au tribunal. Il commence toujours par le résultat (la conclusion) et ensuite délivre un exposé émaillé de pièces à conviction. « Mesdames et messieurs les jurés, je voudrais vous démontrer, au cours de ma plaidoirie, que mon client ici présent est totalement innocent des actes qui lui sont reprochés. Il a été la victime d'une odieuse manipulation fomentée par d'authentiques escrocs qui l'ont dépossédé de tous ses biens et ont fait croire qu'il était responsable des

actes dont il est injustement accusé. Mais il est innocent et je vais vous le démontrer. » À présent que les jurés savent où l'avocat veut les amener, ils vont suivre la démonstration avec plus d'intérêt.

À l'instar de l'avocat qui plaide, le vendeur doit procéder de la même manière et annoncer le résultat d'emblée.

Exemples

1. Merci beaucoup de me recevoir. J'ai souhaité en effet vous présenter notre nouvelle plateforme qui va vous permettre de faire une économie de 21 % sur le coût de traitement de vos notes de frais.

2. Merci beaucoup de m'avoir accordé ce rendez-vous. J'ai souhaité ardemment vous rencontrer pour vous montrer de quelle façon vous pouvez générer deux fois plus de visibilité sur les réseaux sociaux et par conséquent deux fois plus de leads à distribuer à vos équipes commerciales.

3. J'ai souhaité vous présenter une nouvelle gamme d'équipement de sécurité qui diminue de 31 % les risques d'accident corporel sur les chantiers.

4. Tout d'abord, permettez-moi de vous remercier de m'accorder cet entretien. J'ai souhaité vous présenter notre solution de comité d'entreprise pour TPE/PME afin de booster votre marque employeur et attirer plus facilement de nouveaux collaborateurs, mais également de mieux motiver vos propres collaborateurs en évitant de les voir attirés par la concurrence qui leur offre des avantages que vous ne leur offrez pas.

5. Je suis heureux de faire votre connaissance, j'avais très envie de vous rencontrer car je suis intimement convaincu que la solution que je vais vous proposer va vous permettre de gagner beaucoup de temps et d'atteindre plus vite vos objectifs. Je ne vous cache pas que je me suis fixé un petit challenge à moi-même avant de vous rencontrer : mon objectif est qu'à l'issue de notre entretien vous me disiez que je vous ai convaincu de l'intérêt pour vous de cette solution et que vous avez envie de l'adopter. C'est mon défi et je sais bien qu'il y a un risque que j'échoue. Mais c'est cela le plaisir du jeu... Et j'en accepte l'augure.

Afin de démarrer la rencontre sous les meilleurs auspices, voici à présent les différentes étapes de l'ouverture d'entretien avec les règles à observer et les pièges à éviter.

LES RÈGLES À OBSERVER	LES PIÈGES À ÉVITER
Saluer votre interlocuteur et vous présenter ensuite : – <i>Monsieur Machpro ?</i> – <i>Bonjour monsieur Machpro, je suis Paul</i> <i>Position de la société Rapido.</i>	Accepter un rendez-vous au pied levé, entre deux portes (mieux vaut reporter l'entretien à une date plus propice), car on n'a jamais signé de contrat « à la verticale », sur le pas de la porte.

Remercier votre interlocuteur de vous accorder un entretien (si c'est vous qui l'avez sollicité, bien sûr). – <i>Tout d'abord, je tiens à vous remercier de m'accorder cet entretien.</i>	Commencer l'entretien tandis que votre interlocuteur est inattentif (il lit, rédige une note, travaille sur son ordinateur, etc.), même s'il vous invite à faire votre exposé.
Présenter l'objet de votre visite en vous plaçant du point de vue du client (c'est-à-dire en énonçant l'avantage de votre offre pour lui) : – <i>J'ai souhaité vous rencontrer pour vous présenter un nouveau système qui va permettre de... (mentionner votre plus grand bénéfice client).</i> – <i>J'ai sollicité ce rendez-vous pour faire votre connaissance et étudier les possibilités d'une collaboration.</i>	Les excuses, car qui s'excuse s'accuse : – <i>Excusez-moi de vous déranger...</i> – <i>Je ne voudrais pas abuser de votre temps.</i>
Demander l'autorisation de prendre des notes : – <i>Au cours de notre entretien, je vais être amené à vous poser quelques questions pour mieux vous connaître. Me permettez-vous de prendre note de ce que nous dirons ?</i>	L'entrée en matière orgueilleuse. Nul n'est indispensable aujourd'hui, mais bon nombre de vendeurs pèchent par prétention excessive. – <i>Nous sommes le leader incontestable du marché... et je suis étonné que nous ne travaillions pas encore ensemble.</i>
Éventuellement (si votre interlocuteur semble pressé) obtenir son accord sur une durée d'entretien : – <i>De combien de temps disposez-vous ?</i>	Parler directement de votre produit/service sans vous être renseigné sur les attentes, les préoccupations, les <i>a priori</i> du prospect.
Remettre sa carte de visite dès l'ouverture d'entretien car elle vous officialise, vous positionne, vous présente : vous êtes bien l'ambassadeur de la société X... En outre, elle crée un échange convivial (car le prospect vous donnera la sienne) et vous éviterez ainsi d'oublier de la lui demander. Par ailleurs, vous découvrirez la fonction précise de votre interlocuteur dans l'entreprise et connaîtrez l'orthographe exacte de son nom, ce qui vous évitera de l'écorcher éventuellement.	Attendre la fin de l'entretien pour remettre votre carte de visite car vous risquez de l'oublier, emporté par votre discussion ou tenu par un horaire. En outre, remise en fin d'entretien, la carte de visite perd l'une de ses fonctions qui est de vous présenter et de vous situer dans l'esprit de votre interlocuteur. Elle ne sert plus alors qu'à laisser vos coordonnées à ce dernier afin qu'il puisse vous rappeler le cas échéant.

Montrer que vous avez préparé votre rendez-vous : – <i>J’ai lu dans la presse (ou sur votre site Internet, sur votre page Facebook) que vous aviez...</i>	Montrer que vous n’avez pas préparé : – <i>Quelle est l’activité de votre entreprise ?</i> – <i>Quelle fonction occupez-vous ?</i>
--	--

Pour ma part, j’utilise toujours une approche très inattendue au début de mes entretiens avec mes clients ; elle s’appelle « la technique des trois légendes » et je la dois à Nicolas Caron (voir [bibliographie](#)). Cette approche est ce qu’on nomme une « rupture schématique » car elle rompt avec les schémas traditionnels et casse les codes d’un entretien classique.

Cette technique va vous permettre de réaliser trois objectifs :

1. Créer un réel climat de confiance avec votre client, en cassant l’image du vendeur prêt à tout pour vendre.
2. Sortir du lot des commerciaux classiques et affirmer votre leadership.
3. Intriguer et susciter l’intérêt de votre client pour votre produit/service ou votre proposition de valeur.

L’idée est la suivante : pour installer une forme d’autorité et créer de la confiance, vous allez prendre un risque, celui de bousculer les conventions et de battre en brèche l’ordre établi. Vous allez choisir deux ou trois fausses croyances installées et les « torpiller » afin de montrer que vous n’êtes pas ce genre de vendeur qui façonne son discours en fonction de ce que le client lui dit. En effet, vous avez des convictions chevillées au corps et vous n’êtes pas prêt à les brader pour gagner un client.

Votre client sera forcément intrigué par cette prise de position audacieuse et certainement séduit, à l’issue de votre exposé, si votre parti pris est pertinent et votre démonstration convaincante.

En outre, vous posez un acte de courage qui créera de la confiance, car le client se dira inévitablement : « Il/elle prend un sacré risque en dénonçant une idée à laquelle je pourrais croire ou une croyance à laquelle je suis attaché. »

Voici donc ma façon de décliner cette technique avant même d’entamer la phase d’écoute et de découverte :

─ Madame Machpro, avant de vous poser plusieurs questions pour mieux vous connaître et appréhender vos objectifs et vos enjeux, j'aimerais vous faire part de trois convictions très fortes que nous avons au sein de notre cabinet, car si vous partagez des convictions contraires, je crains qu'une collaboration soit difficile à envisager. Êtes-vous d'accord pour que je prenne trois minutes pour vous les exposer ?

─ Allez-y, je vous écoute !

─ Vous savez, cela fait vingt ans que je fais ce métier et vingt ans que j'entends les mêmes fables, que je vois les mêmes légendes circuler. Tout le monde sait que ce sont des légendes, mais tout le monde fait pourtant semblant d'y croire.

La première légende, c'est de croire qu'on peut fabriquer un champion de la vente en deux jours de formation. Si on parle de sport, d'art, de science, tout le monde s'accorde à dire qu'il faut des années pour produire un artiste, un ingénieur ou un champion sportif de classe olympique. En revanche, quand on parle de formation commerciale, on accepte de penser que deux jours dans une salle, une fois tous les trois ans, vont suffire à fabriquer un vendeur d'élite. C'est une légende ! Une formation qui marche et fait évoluer les choses se construit dans la durée et non comme un coup de fouet avec ses résultats momentanés.

La deuxième légende touche à la qualité de la formation proprement dite. Tout le monde considère que la formation a été réussie parce que les stagiaires l'ont trouvée formidable. Et pourtant, de retour sur le terrain, les résultats ne s'améliorent pas. Pourquoi ? Parce que le véritable sujet n'est pas la formation, ni le contenu du stage, ni les outils pédagogiques employés. Non, le véritable sujet n'est pas la formation, c'est la transformation.

Le véritable sujet, c'est de savoir comment nous allons nous y prendre pour passer de la formation à l'action et comment notre cabinet arrive à obtenir des changements comportementaux afin que le vendeur obtienne de meilleurs résultats une fois de retour sur le terrain.

Enfin, la troisième légende consiste à penser que le consultant formateur est la clé numéro 1 du succès de la formation. Il a son importance, certes, mais pas autant que le dispositif complet d'accompagnement de la formation. En effet, après la formation, le formateur disparaît. Tout le monde a été subjugué par les apports et la maestria du formateur, mais le souffle retombe immédiatement s'il n'est pas entretenu par l'acteur le plus important du dispositif : le manager direct du stagiaire. Car c'est lui qui va relayer la formation et la faire passer de la tête jusqu'aux muscles pour qu'elle devienne une habitude.

Si vous êtes en phase avec moi sur ces trois légendes, alors il y a de sérieuses chances pour que notre approche et notre philosophie de la formation vous intéressent et vous conviennent. Qu'en dites-vous, à ce stade ?

Vous voyez, cette approche est pour le moins surprenante, elle intrigue et casse les codes de la relation commerciale conventionnelle qui démarre classiquement sur la découverte du client avec des questions ouvertes cent fois entendues.

Quelle que soit votre activité en B to B ou B to C, vous pouvez vous aussi vous emparer de croyances établies et démarrer un entretien de vente sur les chapeaux de roue en étrillant ces fausses légendes.

Si vous ne trouvez pas d'idées, vous pouvez vous attaquer à des croyances générales du type : « Au sein de notre entreprise, nous combattons jour après jour une vieille légende qui a la vie dure et qui prétend que pour avoir de la qualité, il faut forcément y mettre le prix. »

Ou bien : « Au sein de notre entreprise, nous combattons une idée bien ancrée selon laquelle l'expérience et l'ancienneté constituent un atout et la jeunesse un handicap. »

Ou encore : « Nous combattons l'idée que pour faire du bon travail, il faut prendre son temps, et qu'un travail rapide est synonyme de piètre qualité. Nous sommes précisément rentrés sur ce marché pour démontrer le contraire et nos clients toujours plus nombreux en attestent chaque jour. »

Allez, c'est à vous à présent de vous amuser à fracasser l'ordre établi...

L'ESSENTIEL

- ✚ **La première impression que vous donnez est déterminante et conditionne l'image quasi définitive que votre client va se faire de vous. Tout se joue en moins d'une minute.**
- ✚ **Respectez le protocole (salutations, remerciements, carte de visite) et accordez-vous sur une durée d'entretien. Ne dépassez cette durée que si vous y êtes invité par le client.**
- ✚ **Présentez rapidement un objectif de visite motivant pour votre client, c'est-à-dire évoquant des bénéfices pour lui.**
- ✚ **Ne commencez votre entretien que lorsque le client est visiblement attentif.**
- ✚ **Ne vous lancez pas dans une argumentation avant d'avoir conduit la phase de découverte (sauf si vous osez la « technique des trois légendes »).**

LA DÉCOUVERTE DES BESOINS ET DES MOTIVATIONS D'ACHAT DU CLIENT

« Ce sont les questions, bien plus que les réponses, qui montrent l'étendue de l'esprit. »

Montaigne

Executive summary

- **Beaucoup de vendeurs ne prennent pas la peine de s'enquérir des besoins** et préoccupations de leur prospect. Ils se cantonnent dans l'énumération des caractéristiques de leurs produits en supposant que leur interlocuteur y sera naturellement sensible. Ils encaissent quelques objections sans véritablement les traiter et repartent le plus souvent avec un carnet de commandes « à sec », en maudissant la conjoncture ou l'inefficacité du service marketing.
- **Une catégorie de vendeurs est maintenant en voie de disparition** : il s'agit des preneurs d'ordre. En effet, aujourd'hui l'entreprise leur préfère le marketing digital et le commerce en ligne, financièrement plus avantageux.
- **En revanche, pour interroger, écouter, analyser les besoins**, comprendre les motivations d'achat, saisir les préoccupations du client, rien ne remplace un vendeur. Et lorsque ce vendeur, de surcroît, dispose d'une réelle technique de découverte, il possède un avantage décisif.
- **La phase dite de découverte des besoins est capitale pour la réussite de l'entretien.** Une découverte des besoins insuffisante ou bâclée prépare le terrain des objections et du refus de notre offre. Mécaniquement, ce phénomène se décompose comme suit :
 - découverte des besoins incomplète ;
 - besoins partiellement ou mal cernés ;
 - exposé, arguments décalés (offre commerciale inadaptée) ;
 - perception élevée du prix du fait de l'inadéquation du produit aux besoins du prospect ;
 - objections du prospect : « C'est trop cher ! », « Ça ne m'intéresse pas », etc.

Découvrir les besoins du client pour réussir ses ventes

Les mobiles d'achat d'un individu sont conditionnés par sa personnalité, son âge, ses goûts, son rang social, ses moyens financiers, son appartenance à l'un ou l'autre sexe. Deux personnes n'achèteront pas un même produit pour les mêmes raisons. Le petit exercice que voici permettra de s'en convaincre :

Exemple

Considérez un objet simple en apparence, par exemple un stylo-plume, et essayez de trouver une vingtaine de raisons différentes pour acheter un stylo-plume de la marque X plutôt que de la marque Y.

Réponse :

Bien des motivations peuvent guider le choix d'un acheteur de stylo-plume. La liste ci-dessous en donnera une idée :

- le « design » du produit (l'acheteur le trouvera « beau ») ;
- la tenue en main du stylo que l'on appelle également « ergonomie » ;
- la matière (or, argent, acier, inox, bois...) ;
- le prix ;
- la couleur ;
- le poids ;
- le diamètre ;
- la solidité ;
- la garantie ;
- le système de rechargement de l'encre (cartouche, pompage, etc.) ;
- l'épaisseur du trait de plume ;
- l'agrément de l'écriture (la plume glisse sur le papier) ;
- le système de fermeture du bouchon (à vis, par encliquetage) ;
- la marque (pour donner une certaine image de soi) ;
- le mimétisme (un ami estimé ou une personnalité possède le même) ;
- le système de blocage du capuchon à l'extrémité arrière du stylo ;
- le dessin, la forme de la plume ;
- le « clic » harmonieux du capuchon lorsqu'on referme le stylo ;
- la « pince clip » permettant d'accrocher son stylo à sa poche revolver ;
- l'écrin (particulièrement si l'on envisage d'offrir le stylo) ;
- l'assortiment (existence d'un roller ou crayon du même design) ;

- l'origine de la fabrication (le *made in France*, par exemple) ;
- les accessoires éventuels (montre digitale intégrée, effaceur incorporé, clé USB intégrée, pointe tactile pour écran de tablette, etc.).

Chaque produit/service possède une ou plusieurs fonctions et correspond à un besoin, mais chaque client est poussé par des mobiles d'achat différents. Ainsi, l'on peut trouver plus d'une vingtaine de mobiles d'achat différents pour un produit aussi simple qu'un stylo-plume ! Et si l'on voulait faire une analyse fouillée des raisons pouvant amener un individu à se porter acquéreur d'une voiture, on en dénombrerait plus d'une centaine...

Un vendeur de voitures rencontrant un client pour la première fois aura du mal à discerner, de prime abord, les mobiles d'achat de ce dernier. En effet, à quelles caractéristiques notre prospect se montrera-t-il le plus sensible : au design du modèle, aux qualités techniques du moteur, au confort des fauteuils, à la tenue de route, aux finitions, aux coloris disponibles, à la sécurité, aux vertus écologiques, au prix, à l'autonomie des batteries ? À plusieurs critères à la fois ? Très certainement, mais lesquels ?

Heureusement, il ne sera pas nécessaire de poser une centaine de questions pour appréhender les désirs du prospect, car toutes les caractéristiques relatives à un produit ou service peuvent en réalité se ranger sous cinq grandes familles de désirs et motivations d'achat que nous allons explorer plus loin. Nous abordons ici l'un des thèmes les plus importants de l'art de la vente : comprendre les motivations qui poussent les clients à acheter. « Motivation » vient des termes latins *motivus et movere*, qui signifient « motif » et « se mouvoir ». Connaître les motivations du client revient à découvrir ce qui le mettra en mouvement, autrement dit ce qui l'incitera à acheter. Le vendeur qui découvre la (les) motivation(s) du client détient aussitôt la clé d'entrée de sa « chambre des machines ». Elle lui permettra d'actionner, par la suite, les ressorts psychologiques aboutissant à l'acte d'achat. C'est dire si l'enjeu est de taille.

Arrêtons-nous quelques instants sur ce sujet pour entreprendre un rapide – mais indispensable – voyage au cœur des motivations.

Quelles raisons poussent donc nos concitoyens à se délester de leur argent pour effectuer un acte d'achat ?

La décision d'acheter, quelle qu'elle soit, jaillit d'un état de tension que l'on appelle le besoin.

Plus un besoin s'affirme et se développe et plus il génère des tensions et des frustrations chez celui qui l'éprouve. Dès lors, le moyen de réduire, voire d'éteindre cette frustration sera d'acquérir le produit/service considéré.

Il existe un grand nombre de classifications des besoins. Les besoins primaires (boire, manger, dormir...) étant vitaux, ils ne présentent aucun intérêt sur le plan commercial. Aussi nous allons nous attacher à l'étude des besoins secondaires.

SACRÉ ou les cinq familles de motivations d'achat

L'acronyme SACRÉ est formé par les cinq initiales des mots sécurité, argent, confort, reconnaissance et émotion, qui représentent les cinq grandes familles de besoin que tous les humains cherchent à satisfaire (une fois comblés les besoins primaires de survie).

Examinons tour à tour ces cinq familles.

La motivation « Sécurité »

Cette motivation est à considérer dans son acception la plus large : de la sécurité physique à celle de l'esprit. Le client « Sécurité » veut savoir si vous, votre produit, votre service êtes capables de lui retirer des problèmes, des soucis, des tracas, des peurs, et donc si vous lui permettrez de se sentir plus serein. Un client « Sécurité » ne veut pas avoir d'ennuis, fuit les problèmes et déteste l'idée de risque. Le soubassement psychologique du besoin de sécurité est la peur. Peur du risque, de l'échec, de la perte, de l'accident, de regretter, de l'inconnu, du « qu'en dira-t-on ? », etc. Ne parlez pas de placement boursier à un client « Sécurité » et ne lui suggérez pas de choisir comme vous des vacances à l'aventure ou d'oser telle solution logicielle d'une entreprise fraîchement créée !

En revanche, parler de « zéro risque », de qualité à toute épreuve, de certitudes, de norme ISO, de garanties, de service après-vente, d'assurances, etc., plaira beaucoup à ce client. Il apprécie qu'on lui fournisse des preuves tangibles et lui donne des références.

Quelques exemples de produits et services types qui ciblent le client « Sécurité » : les marques de voitures allemandes, Darty et son contrat de confiance, le livret A, le CRM Salesforce, L'ERP SAP ou ORACLE, l'immobilier de placement, Apple, Miele, Nikon, les hôtels du groupe Accor, Club Med, Rolex, Volvo, la robinetterie Hansgrohe et tous les produits qui protègent : un système d'alarme Verisure, un coffre-fort Fichet, un contrat d'assurance AXA, etc. Entrent également dans cette catégorie tous les produits et services écologiques qui réduisent l'empreinte carbone.

La motivation « Argent »

Cette motivation est directement intelligible pour chacun. Ce qui amène un client « Argent » à donner justement son argent à un vendeur est souvent la perspective... d'en gagner davantage. Mais les choses sont souvent moins simples car le client « Argent » est aussi mû par un souci d'économie. Les notions qui résonnent en lui sont celles de gain, d'économie, de bonne affaire, de remise, de prix bas, de rabais. Toujours à l'affût de la bonne affaire, il attend volontiers les soldes pour agir. Parfois, il se privera d'acheter un produit dont il a besoin pour la simple raison qu'il n'est pas certain de le payer moins cher que le client ordinaire. Enfin, n'oublions pas le cas le plus fréquent : notre société de consommation incite à la possession au point que les moins fortunés, attirés par ce mirage collectif, ne peuvent acquérir que les biens les moins chers...

Quelques produits et services types destinés au client « Argent » : La Banque Postale, Boursorama, Dacia, IKEA, Ryanair, Ouigo, Lidl, Free, Leclerc, Blablacar, Dell Computer, un poêle à bois, Primark, Veepee.com, meilleurtaux.com, un conseil en réduction de coûts, un conseil en fiscalité, les médicaments génériques.

Mais ne nous y trompons pas, la motivation « Argent » n'est pas seulement synonyme de cupidité. Elle traduit aussi des soucis plus sains comme celui de la bonne gestion, qui conduit parfois à choisir des produits et services plus chers en apparence (ou en valeur absolue) mais qui se révéleront plus rentables ou moins coûteux à l'usage.

La motivation « Confort »

Le besoin de confort se traduit par le refus de l'effort. Le client « Confort » cherche des solutions qui lui rendent la vie plus facile. Le client « Confort » se montrera plus sensible aux notions de simplicité, aspect pratique, facilité, « tout compris », souplesse, disponibilité, hotline, 24/24 h, absence de contrainte, mode d'emploi intuitif.

Quelques produits et services qui ciblent le besoin de confort : le commerce en ligne (fnac.com, sncf-connect.com, amazon.com, expedia.fr, etc.), les banques en ligne, Smartbox, une machine à café Nespresso, Zoom, Docusign, les aspirateurs Dyson, l'iPhone, le GPS, Deliveroo, Slack, Trello, Uber, les produits et plats surgelés, un service conciergerie, le CRM Pipedrive, l'assistant vocal Alexa, des prothèses auditives, les cuisinistes, Waze.

La motivation « Reconnaissance »

L'image et le paraître guident de nombreuses décisions d'achat. Au moment d'accomplir un acte d'achat, le client « Reconnaissance » n'a qu'une sorte d'interrogation à l'esprit : « Que va-t-on penser de moi si j'achète ceci ? Mon image en sera-t-elle rehaussée ? »

Ce client, plus qu'un autre, est sensible aux compliments, veut être reconnu et apprécie les vendeurs qui le valorisent. Au client « Reconnaissance » il faut parler de performances, de nouveauté, de « numéro un », d'exclusivité, de rareté, d'originalité, d'image de marque. Enfin et surtout, ce client apprécie les privilèges et les marques de reconnaissance qui lui laissent à penser qu'il est un individu important et qui compte !

Quelques produits et services qui ciblent fortement la motivation « Reconnaissance » : la carte American Express (« être membre a ses privilèges »), un compte à la banque HSBC, Bang & Olufsen, un véhicule Tesla, une Mercedes et toutes les marques de luxe : un sac Dior, un stylo Montblanc, un briquet Dupont, une valise Rimowa, un canapé Roche Bobois.

La motivation « Émotion »

Cette fois, c'est la quête de joie et de plaisir qui anime le client « Émotion ». Mais au-delà des produits de plaisir et de loisir (tourisme,

jeux, etc.), une fantaisie, une particularité ludique peut suffire à stimuler ce client. Celui-ci accorde souvent, par ailleurs, une importance capitale à la convivialité de ses relations avec son vendeur. Il considère que tous les produits se ressemblent et que les prestations se valent ; c'est pourquoi il réserve son achat au vendeur le plus sympathique ou à celui qui lui a consacré la meilleure écoute – autrement dit avec lequel il a passé le moment le plus agréable.

Quelques produits et services qui ciblent la dimension « Émotion » : Disneyland Paris, Starbucks, un baby-foot, Century 21 (dont les publicités mettent en scène des agents immobiliers sympathiques), les montres Swatch, Tik-Tok, Klaxoon, Petit BamBou, une masseuse à domicile, un casque de réalité virtuelle, une PlayStation, le Club Med.

Bien entendu, lorsque le client décide de sacrifier son argent pour effectuer un acte d'achat, il est rare qu'il soit stimulé par une motivation d'achat unique. Le plus souvent, plusieurs motivations déclenchent sa décision. Cependant, à l'instar d'un cocktail de jus de fruits, l'une d'elles s'avère dominante, les autres venant à son soutien. Il revient au vendeur de déterminer approximativement la hiérarchie de ces motivations.

La technique révélée dans les pages suivantes vous permettra de découvrir les motivations d'achat du client et leur hiérarchie dans son processus de décision.

En effet, préalablement à toute vente, il importe de cerner au mieux la personne que l'on a à convaincre, d'identifier ses besoins et de déterminer ses motivations. Ce sont ces informations qui permettront ultérieurement de choisir les arguments de vente et d'ajuster leur impact. Convaincre quelqu'un suppose que l'on connaisse les moyens de se frayer un chemin jusqu'à lui.

Les outils de la découverte : la méthode EVE (exploration, validation, engagement)

*« J'ai toujours près de moi six fidèles amis.
C'est à eux que je dois tout ce que j'ai appris.
Leurs noms sont : quand, où, quoi, comment, pourquoi et qui. »*

Un résumé préalable de cette méthode permettra d'en avoir par la suite une meilleure compréhension. Tous les aspects en seront détaillés ensuite.

Au début d'un entretien de vente, le client exprime rarement son besoin de manière explicite. Au mieux, le vendeur venu démarcher le client enregistre l'expression vague d'une situation imparfaite. La stratégie du vendeur va consister à sonder, par le biais de questions dites d'**exploration**, l'univers personnel et/ou professionnel du prospect pour identifier ses points de douleur (problèmes potentiels, zones d'insatisfaction, sources de mécontentement). Toutes ces questions d'exploration devront permettre au vendeur d'identifier des besoins et motivations susceptibles d'être couverts par ses produits/services.

Il cherchera ensuite à vérifier l'intérêt du client pour un produit/service susceptible de résoudre ses points de douleur. Pour ce faire, il recourra aux questions de **validation**. Enfin, dernière étape, le vendeur utilisera une question d'**engagement** qui impliquera le client et l'incitera à acheter ses produits/services, à la condition, bien sûr, qu'ils apportent la solution adéquate aux besoins exprimés. C'est alors que le vendeur pourra présenter ses produits/services ou réaliser sa démonstration produit avec le maximum de chances d'emporter la vente.

Les questions d'exploration

Faire connaissance avec le prospect, appréhender sa situation, identifier ses soucis, centres de préoccupation et objectifs d'amélioration (en regard de votre métier), tel est l'objectif des questions d'exploration. Elles doivent permettre au vendeur de faire émerger les besoins ainsi que les motivations d'achat du client.

Qu'est-ce que les questions d'exploration et comment les formuler ?

Les questions d'exploration sont toutes celles qui visent à délimiter et étudier les cinq champs d'investigation suivants :

- ─ Le contexte général du client et/ou de l'entreprise (si B to B) : qui est le client et que fait-il ?

- ─ Le contexte particulier du client au regard des produits/services que vous vendez : comment s’y prend-il en matière de... ? Pourquoi ce choix ?
- ─ Pour quels résultats (quantitatifs et qualitatifs) et quelles conséquences ?
- ─ Convictions et croyances installées (notamment les convictions forgées sur Internet).
- ─ L’idéal et la vision d’avenir : qu’aimerait-il faire ? Quel objectif poursuit-il ? Qu’aimerait-il ne plus avoir à faire ?

Les informations recueillies par le biais de ces questions d’exploration permettront au vendeur d’évaluer l’existence ou l’absence de besoins ainsi que les motivations d’achat sous-jacentes.

Ici, il convient d’établir un distinguo très important entre ce que nous appelons les questions factuelles et les questions de motivation. En effet, les questions d’exploration poursuivent des objectifs très différents.

Les questions factuelles

Il s’agit de questions factuelles lorsqu’elles révèlent des faits relatifs au client ou à l’entreprise. Avec les questions factuelles, nous sommes dans un monde rationnel et le plus souvent objectif.

Exemples

- Quel chiffre d’affaires avez-vous réalisé l’an dernier ?
- Combien de pièces sortent de vos usines ?
- Comment faites-vous pour tenir les délais de livraison ?
- Combien de temps cette machine de production peut-elle tourner sans maintenance ?
- Quels sont vos résultats/performances en matière de... ?
- Combien de personnes prévoyez-vous d’embaucher cette année ?
- Combien cela vous coûte-t-il d’avoir à faire le travail vous-même ?

Les questions factuelles permettent au vendeur d'enregistrer des informations générales ou des données précises qu'il peut approfondir, mettre en perspective afin de faire ressortir une problématique ou de déduire l'existence d'un besoin.

Rappel : en *business to business*, évitez de poser des questions dont la réponse se trouve en accès libre sur le Net. Vous faites gagner du temps à votre client en lui évitant de vous apprendre ce que vous auriez pu connaître si vous aviez fait l'effort de rechercher l'information. De plus, vous lui montrez que vous avez préparé votre entretien. En effet, il est très disqualifiant pour votre image de demander à un client : « Quelle est votre activité ? » Quelques minutes de recherche sur Google fournissent des informations le plus souvent exhaustives. Mieux vaut dire : « J'ai vu sur Internet, avant de vous rencontrer, que votre entreprise envisageait de doubler de volume en trois ans. Quelles nouvelles activités allez-vous intégrer ou développer pour y parvenir ? »

Les questions de motivation

Les questions de motivation renseignent le vendeur sur les mobiles d'achat du client. Elles l'informent sur les motivations SACRÉ qui inciteront celui-ci à passer à l'achat. Les réponses à ces questions sont plus émotionnelles et subjectives.

Exemples

- Qu'attendez-vous d'une banque ?
- La maison de vos rêves, vous l'imaginez comment ?
- Qu'est-ce qui vous a incité à faire l'acquisition de cette solution, il y a trois ans ? Si c'était à refaire, vous achèteriez le même ? Sinon, pour quelles raisons ?
- Sur quels critères allez-vous fonder le choix de votre futur fournisseur ?
- Qu'est-ce qui pourrait vous faire changer de prestataire ?
- Qu'est-ce que vous ne voulez plus retrouver dans votre prochain... ?
- Quelles qualités devraient, selon vous, réunir votre prochain fournisseur ?

Nous ne saurions trop insister sur l'importance des questions de motivation. Elles sont à la découverte des besoins ce que la radiographie est à la

chirurgie : un instrument d'observation et d'analyse indispensable pour savoir où exactement pratiquer son intervention.

Permettez-nous une autre analogie : lorsqu'un crime est commis, l'enquête de police recherche des indices ainsi qu'un mobile. En matière commerciale, les questions factuelles révèlent les indices tandis que les questions motivationnelles révèlent le(s) véritable(s) mobile(s) de l'achat. Le vendeur doit donc maîtriser ces deux outils afin de conduire son enquête commerciale et identifier les réels ressorts de la décision d'achat du client.

Exemples

Questions d'exploration posées à un prospect entreprise¹

Remarque : les questions ci-dessous n'ont aucun lien entre elles et concernent des domaines d'activité différents pour intéresser le plus grand nombre. Le lecteur pourra s'inspirer de ces formulations pour élaborer sa propre liste de découverte.

Contexte général de l'entreprise

- Quelles ont été les grandes étapes qui ont jalonné l'histoire de votre entreprise ?
- Combien de collaborateurs comptez-vous ?
- *Qu'est-ce qui vous a amené à créer cette entreprise ?*
- Comment est née l'idée de ce produit ?
- Quel chiffre d'affaires avez-vous réalisé l'année dernière ?
- *Quel regard portez-vous sur l'évolution de votre entreprise jusqu'à ce jour ?*
- *Parmi vos concurrents, y en a-t-il que vous prenez pour modèle ? Pourquoi ?*
- *Qu'est-ce qui vous distingue de vos concurrents, sur ce marché ? Pourquoi vos clients vous choisissent-ils, en général ?*
- Lorsque des clients vous quittent, quelles sont les raisons principales qui les incitent à passer à la concurrence ?
- Avez-vous une charte d'entreprise ?
- Quelle part de marché occupez-vous ?
- Comment voyez-vous l'avenir à trois ans ?
- Y a-t-il une culture d'entreprise chez vous ? *Quelles en sont les valeurs essentielles ?*

Contexte particulier du client au regard du produit/service que vous vendez

- Quel usage avez-vous de votre photocopieur ? (Vendeur bureautique)

- De quelle manière vous faites-vous connaître ? (Vendeur d'espaces publicitaires)
- Comment cela se passe-t-il lorsqu'un de vos collaborateurs tombe malade ou qu'une collaboratrice part en congé de maternité ? (Vendeur d'intérim)
- À qui confiez-vous la réalisation de vos documents imprimés ? (Agence de pub)
- *Quelle est votre stratégie de communication, sur les réseaux sociaux ? (Agence de communication digitale)*
- Contre quels risques votre entreprise est-elle couverte ? (Assureur)
- *Puis-je vous demander quelles raisons vous ont amené à choisir et conserver ce fournisseur depuis trois ans ?*
- Que faites-vous de vos excédents de trésorerie ? (Banquier)
- Comment vous y prenez-vous pour réserver vos voyages lorsque vous vous déplacez auprès de vos filiales ou visitez vos clients à l'étranger ? (Agent de voyages)
- Comment acheminez-vous votre marchandise depuis votre usine jusqu'aux entrepôts de vos clients ? (Entreprise de logistique)
- Quelle procédure suivez-vous pour recruter un nouveau collaborateur ? (Cabinet de recrutement)

Résultats (quantitatifs et qualitatifs) obtenus et conséquences

- Combien d'unités par heure cet appareil vous permet-il de produire ?
- Combien de rendez-vous téléphoniques par jour vos téléacteurs arrivent-ils à décrocher ?
- Quelle satisfaction retirez-vous de l'utilisation de ce logiciel ?
- Qu'est-ce que vous aimez le moins dans votre méthode actuelle d'apprentissage de l'anglais ?
- Êtes-vous satisfait de la productivité de cet appareil ? Et de sa simplicité d'utilisation ?
- Quel est votre taux de casse et de mise au rebut ?
- Que diriez-vous du confort d'utilisation de cette machine ?
- Quel regard portez-vous sur vos relations avec mes confrères ?
- Avez-vous chiffré en euros ce que vous coûte le recrutement d'un nouveau collaborateur jusqu'à ce qu'il devienne opérationnel ?
- Combien de nouveaux clients avez-vous obtenus à la suite de cette opération publicitaire ? Tout compte fait, l'opération a-t-elle été rentable ?
- Combien ce cabinet vous a-t-il fait gagner/économiser ?
- Vous souhaitez faire des économies sur le passage de fongicides. Mais quelle quantité de votre récolte risquez-vous de perdre si vous ne traitez pas votre blé contre l'oïdium et la septoriose, et que ces fléaux viennent contaminer votre exploitation ?

- Et si vous décidiez de ne pas traiter ce problème, quelles pourraient être les conséquences ?
- Pas assez rapide, la rotation de vos fraises ? Cela risque-t-il d'abîmer la matière sur laquelle vous travaillez ?
- Votre ancienne assistante faisait des fautes d'orthographe, me dites-vous ? Vous pensez que votre image de marque auprès de vos clients en a souffert ?
- La fiscalité de ce type de placement a dû grever la rentabilité de votre investissement. Ai-je raison ?

Idéal et vision d'avenir

- *Dans l'idéal, comment voyez-vous évoluer votre entreprise ?*
- *Quels sont les objectifs à moyen terme que vous fixez pour votre service ?*
- *Le véhicule utilitaire de vos rêves, vous l'imaginez comment ?*
- *Votre futur siège social, vous le voyez comment ?*
- *Quelles qualités devrait réunir votre prochain chargé de comptes ?*
- *Qu'attendez-vous d'un transporteur ?*
- *Quel retour sur investissement attendez-vous de cette opération ?*
- *Qu'aimeriez-vous changer en priorité dans votre organisation actuelle ?*
- *Qu'est-ce que vous ne voulez plus retrouver dans votre prochaine collaboration avec une société de conseil en communication digitale ?*
- *Imaginez que nous collaborions. Qu'est-ce qui vous fera dire, dans un an, que cette collaboration est un succès ?*

Les questions relatives aux circuits de décision

Ces questions sont spécifiques à la vente en B to B. Lorsqu'un vendeur s'adresse à une entreprise, il lui faut non seulement identifier ses besoins et motivations, mais également décrypter le circuit décisionnel, discerner les jeux de pouvoir, comprendre les organigrammes officiels et officieux afin d'agir auprès des interlocuteurs adéquats et éviter de prêcher dans le désert. Pour les vendeurs « grands comptes », la tâche est particulièrement ardue tant le parcours aboutissant à la prise d'une décision peut être complexe et impliquer de nombreux acteurs. Une fois de plus, l'instrument d'analyse sera le questionnaire et l'écoute active...

Exemple

Voici quelques questions types pouvant être posées dans l'optique d'appréhender les circuits de décision, les rôles précis de vos interlocuteurs,

leurs niveaux d'interaction et leur pouvoir d'influence :

- Avez-vous établi un organigramme ?
- Qui est à l'origine de ce projet dans l'entreprise ?
- Qui a choisi votre fournisseur actuel ?
- D'un directeur marketing à l'autre, les fonctions et les activités varient. Quelles sont vos responsabilités au sein de votre entreprise ?
- Qui sont les personnes impliquées dans le processus décisionnel relatif à ce projet ?
- Comment votre (entreprise, département, équipe) prend-il/elle ses décisions d'achat ?
- Quels sont les différents services impactés par ce projet et qui seront parties prenantes dans le choix du fournisseur ?
- Quel est leur rôle dans le choix du futur fournisseur ?
- D'après mon expérience, la personne responsable de (tel domaine concerné) apprécie d'être consultée sur ce sujet. Est-il pertinent de la rencontrer, voire l'inviter à se joindre à nous ?
- D'autres parties prenantes ont-elles des priorités ou des exigences particulières que je dois connaître ?
- Chez un de mes clients, le directeur de la production et le responsable logistique ont été impliqués dans la décision d'achat. Qu'en est-il chez vous ?
- Quel chemin va suivre la réponse que nous allons vous rendre avant d'aboutir à la décision finale ?
- Y a-t-il un « Monsieur ou Madame Qualité » qui supervise l'opération ?
- Y a-t-il un service achat qui entre dans le process de décision ou de sélection du partenaire ?
- Qui me conseillez-vous de rencontrer également dans le cadre d'une future collaboration ?
- Qui prendra la décision en dernier ressort ?
- Y a-t-il un facteur qui permettrait d'accélérer le processus de décision ?

Il y a quelques années, mon cabinet répond à un appel d'offre pour former une grosse force de vente composée de 350 commerciaux sur toute la France. Bonne nouvelle, quelques jours après avoir adressé notre proposition commerciale, nous sommes retenus dans la short-list et nous devons ensuite aller argumenter notre proposition devant un comité de décision. Le jour J, je rentre dans une salle de réunion ; autour de la table, se trouvent la directrice de la formation, la DRH, le directeur national des ventes, les directeurs régionaux. Ils m'accordent 15 minutes pour présenter ma réponse et 15 minutes pour répondre à leurs questions. Pendant

l'entretien, je sens que j'impacte mon auditoire et que je marque des points. Je mets en œuvre toutes les techniques de persuasion que j'enseigne, je me sens très en verve, fluide, enthousiaste. Je m'étais longuement préparé et après les 30 minutes de l'entretien, mes interlocuteurs me remercient et je vois des sourires sur les visages. Le directeur des ventes me fait un clin d'œil et lève le pouce. J'avais donné le meilleur de moi-même et j'étais vraiment satisfait de ma prestation. Une semaine plus tard, je reçois un appel de la directrice de la formation pour m'annoncer qu'ils ont retenu un autre cabinet. J'en suis abasourdi. Je lui demande alors : « Mais que s'est-il passé ? Pourquoi n'avons-nous pas été retenus ? » La réponse me fit l'effet d'une gifle : « À vrai dire... Tout le monde a apprécié votre présentation, mais ce jour-là notre directeur commercial n'était pas là et vos concurrents ont demandé à le rencontrer, et pas vous. Du coup notre directeur commercial a mis un veto sur votre dossier en considérant que ne pas l'avoir rencontré était une faute grave et qu'il ne pouvait pas confier la formation à quelqu'un qui ne savait pas identifier le décideur... »

Exemples : questions d'exploration avec un particulier

Contexte général du client

- Quelle est votre situation de famille (marié, célibataire, etc.) ?
- Quelle profession exercez-vous ?
- Vous reste-t-il du temps pour des activités extraprofessionnelles (sport, art, etc.) ?
- Êtes-vous propriétaire ou locataire de votre résidence principale ?
- Dans quelle fourchette de rémunération votre emploi vous place-t-il ?
- Pratiquez-vous une ou plusieurs langues étrangères ?

Contexte particulier du client au regard des produits/services que vous vendez

- Quel usage faites-vous de votre micro-ordinateur personnel ?
- Sur quels produits financiers votre épargne est-elle investie ?
- Avez-vous déjà profité d'une piscine privée ?
- *Qu'est-ce qui est important pour vous dans le choix d'un lave-linge ?*
- Quelles raisons vous ont amené à choisir cette marque de téléviseur il y a cinq ans ?
- Qu'est-ce qui vous incite à déménager ?

Résultats (quantitatifs et qualitatifs) obtenus et conséquences associées

- *Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis des conseils de placement que vous a donnés votre conseil en gestion de patrimoine ?*
- *Quel jugement portez-vous sur votre véhicule actuel ?*
- *Sur une échelle de 1 à 10 mesurant le plaisir que vous avez à vivre dans votre maison actuelle, à quel échelon vous situez-vous ? Pourquoi ?*
- *Après trois années de cours de langue intensifs par téléphone, comment jugez-vous votre niveau de conversation ? Les résultats sont-ils à la hauteur de ce que vous espériez il y a trois ans ?*
- *Quel souvenir gardez-vous de cet hôtel-club où vous avez passé vos dernières vacances ? Si c'était à refaire, retourneriez-vous au même endroit ? Pourquoi ?*

Idéal et vision d'avenir

- *Comment imaginez-vous votre future maison ?*
- *Pour vous, qu'est-ce qu'une belle piscine ?*
- *Quelles qualités attendez-vous de votre future voiture ?*
- *Dans l'idéal, comment aimeriez-vous passer vos prochaines vacances ?*
- *Qu'est-ce qui vous fera dire, dans un an, que vous avez fait le choix du bon prestataire ?*

Parfois, avant d'identifier les problèmes, besoins et motivations du prospect, il vous faudra poser un nombre important de questions d'exploration. Ainsi, un vendeur d'élite de voitures (dont l'entreprise m'a demandé de ne pas citer le nom afin de le soustraire aux sollicitations de la concurrence) pose jusqu'à une quarantaine de questions par entretien de vente, alors que les vendeurs de voitures en concession en posent généralement trois (soit 13 fois moins), selon une étude conduite par notre cabinet auprès de 128 vendeurs en concession.

Savoir poser les bonnes questions est une condition impérieuse pour réussir dans la vente. Toutefois les clients peuvent se montrer réticents à y répondre, en particulier si elles sont posées trop abruptement et en rafale, ne laissant pas à votre interlocuteur le loisir de s'exprimer (questions fermées). Gardez toujours présent à l'esprit que votre technique de questionnement a pour objet la découverte réelle des besoins de vos clients et qu'elle ne doit jamais tourner à l'interrogatoire de police, écueil auquel n'a pas échappé ce chargé de clientèle de banque qui, en moins de cinq minutes, est capable de poser plus de dix questions à son interlocuteur :

Exemple

Le chargé de clientèle : Bonjour, asseyez-vous, je vous en prie.

Le client : J'envisage d'ouvrir un compte dans votre établissement.

- Comment vous appelez-vous ?
- Phil Moidublé !
- Quel âge avez-vous ?
- 34 ans.
- Quelle profession exercez-vous ?
- Je suis ingénieur en électronique.
- Salarié ou à votre compte ?
- Salarié.
- Depuis combien de temps travaillez-vous ?
- Depuis près de dix ans.
- Qu'avez-vous fait comme type d'études ?
- Une école d'ingénieur en cinq ans après bac.
- À combien s'élèvent vos revenus annuels ?
- Je gagne 75 000 euros bruts.
- Et vous êtes marié ?
- Oui.
- Sous quel régime ?
- La communauté de biens.
- Avez-vous des enfants ?
- J'ai une fille de 4 ans.
- Vous êtes propriétaire ou locataire de votre appartement ?
- Locataire.
- Vous envisagez d'être propriétaire de votre résidence principale, à terme ?
- Oui, tout à fait.

Et ainsi de suite.

Dans cette circonstance, le client n'aura pas le sentiment que le conseiller commercial s'intéresse véritablement à son cas, mais qu'il enregistre des informations le concernant pour remplir les champs de saisie sur son ordinateur !

N'hésitez donc pas à varier le style et la forme de vos questions et alternez questions fermées et questions ouvertes (commençant par « pourquoi,

comment, que »), qui incitent le client à s'exprimer et à développer sa pensée.

Même exemple corrigé

Le chargé de clientèle : Bonjour, asseyez-vous, je vous en prie.

Le client : J'envisage d'ouvrir un compte dans votre établissement.

- Comment vous appelez-vous ?

- Phil Moidublé !

- Eh bien, monsieur Moidublé, je suis ravi de faire votre connaissance. Parlez-moi de vous. Qui êtes-vous ?

- Je suis ingénieur en électronique depuis dix ans dans une ESN. J'ai 34 ans et je suis diplômé d'une école d'ingénieur, marié et j'ai une fille de 4 ans.

- Votre activité professionnelle vous procure quels revenus ?

- Je gagne 75 000 euros bruts.

- Quelle est votre situation patrimoniale ?

- Hélas, nous avons été « cigales » avec mon épouse jusqu'ici et n'avons pas mis grand-chose de côté. Nous sommes locataires de notre appartement mais nous envisageons d'acheter une maison d'ici quatre ans dans ce secteur car nous aimons bien cette région et ne prévoyons pas d'aller vivre ailleurs. Nos avoirs financiers sont assez modestes avec 140 000 euros en assurance-vie pour servir d'apport initial lorsqu'on aura trouvé une maison. Mais on a décidé d'épargner pour de bon à partir de maintenant, car ma femme vient d'obtenir une promotion de salaire. Alors on compte sur vous pour un crédit immobilier lorsque ce jour viendra...

Avertissement

J'observe la propagation d'une contre-vérité que je trouve dangereuse. De nombreux « experts » de la vente expliquent que les clients sont tellement informés grâce à Internet qu'ils savent de plus en plus ce dont ils ont exactement besoin et que par conséquent, lorsqu'ils rencontrent un vendeur, ils ne veulent pas subir un entretien de découverte des besoins. Leur recommandation aux vendeurs est donc de procéder directement à la présentation de leur produit/service ou à la démonstration de leur solution. Pour ces « experts », l'accent doit être mis sur la qualité du pitch et l'art de l'argumentation. Rien n'est plus faux. Cela m'évoque les patients qui s'autodiagnostiquent sur Doctissimo et pensent savoir exactement de quelle pathologie ils souffrent et quel traitement sera le plus efficace pour se soigner. Le médecin va quand même les examiner afin d'établir un diagnostic et prescrire le traitement le plus adapté. Peu importe l'autodiagnostic du patient. Le professionnel, c'est le médecin. Internet donne parfois aux internautes l'illusion de la connaissance.

Il en va de même dans la vente. Le client pense savoir ce qui est bon pour lui. Il appartient au vendeur de s'en assurer et de conduire sa découverte. Voici quelques

questions indispensables à poser aux « clients Internet », et que les vendeurs du siècle dernier n'avaient pas besoin de poser :

- Où en êtes-vous de votre parcours d'achat sur Internet ?
- Sur une échelle de 0 à 10 où 0 signifie que vous n'avez aucune connaissance des solutions existantes et que vous entamez à peine vos recherches et 10 signifie que vous avez pris votre décision et qu'elle est définitive et irrévocable, où vous situez-vous ?
- Quelles informations ou connaissances vous reste-t-il à acquérir avant de faire votre choix ?
- Quels sont les sites que vous avez visités pour faire vos recherches ?
- Quelles conclusions avez-vous tirées de vos recherches sur Internet ?
- Quel est le site que vous avez préféré explorer ? Pourquoi ?
- Quel site ne vous a pas convaincu ?
- Quelles sont les questions que vous vous posez encore parce que vous n'avez pas trouvé de réponses en ligne ?
- Sur une échelle de 0 à 10 où 0 signifie que vous n'avez absolument pas besoin de ma valeur ajoutée et de mes conseils et 10 signifie que vous attendez tout de moi, à quel échelon vous situez-vous ? Vous me dites 6 sur 10 ? Donc vous avez déjà fait plus de la moitié du chemin. Sur quel sujet est-ce que vous m'attendez ?
- Est-ce que votre décision est définitive ou êtes-vous prêt à la challenger avec un expert (je veux parler de moi bien sûr) qui pourrait peut-être faire évoluer votre choix pour que vous puissiez prendre une meilleure décision pour vous ?

Les questions de validation

Souvent, tout heureux d'avoir découvert l'existence d'un problème chez le client, le vendeur se lance aussitôt dans la présentation de ses produits/services en axant son argumentation sur leur faculté de lui apporter une solution. Et là se situe le piège. L'argumentaire rate parfois – souvent – sa cible. Que s'est-il passé ?

En réalité, l'existence d'un problème ne signifie pas que le prospect soit prêt à déboursier de l'argent pour le voir disparaître. Argumenter à ce moment revient à partir trop tôt et à prendre le risque d'une grave méprise. C'est pourquoi on veillera à valider le désir du client de voir son problème résolu ou sa situation améliorée en l'interrogeant directement à ce sujet. Ce qui revient le plus souvent à résumer, en la reformulant, la problématique décelée et à demander au client s'il recherche bien une amélioration de sa situation.

Exemples

- Si je vous ai bien compris, votre fournisseur ne tient pas toujours ses délais de livraison et cela vous amène à livrer vos propres clients avec du retard. Ces derniers sont mécontents et vous voudriez voir cesser cette situation ?
- Pour résumer votre situation, cette machine qui arrive en fin de vie est trop bruyante et consomme de surcroît beaucoup d'électricité. Vous aimeriez un outil de production plus silencieux et moins gourmand en watts. Vous ai-je bien compris ?
- En fait, votre conseil en relations publiques ne vous rapporte que très peu d'articles de presse et vous aimeriez obtenir plus de retombées dans les médias sans qu'il vous en coûte davantage ?
- Si je vous ai bien compris, vous estimez que le cabinet de recrutement qui travaille pour vous est trop cher compte tenu du nombre de candidats de valeur qu'il vous propose et vous aimeriez abaisser le coût du recrutement de vos nouveaux collaborateurs. Ai-je bien résumé la situation ?
- Si je vous ai bien suivi, vous êtes préoccupé par les cambriolages dont vos voisins ont fait l'objet et vous aimeriez être sûr de pouvoir résister aux cambrioleurs au cas où ceux-ci auraient inscrit votre maison dans la liste des villas à visiter cet été ?

Les questions d'engagement

Nous y sommes presque. Le client a reconnu l'existence d'un besoin et manifesté la volonté de le satisfaire. Notre argumentaire, amorcé ici, aurait de sérieuses chances d'aboutir. Mais une dernière étape va nous permettre, une fois de plus, d'optimiser nos chances de succès. Comme son nom l'indique, la question d'engagement va faire en sorte que le client s'engage à acheter nos produits/services contre la réponse à son besoin. C'est une technique d'influence qui vise à créer, chez le client, les conditions psychologiques qui l'obligeront à respecter ses engagements oraux. Techniquement, une question d'engagement se formule toujours ainsi :

- ─ Si je vous propose... (la réponse au besoin), est-ce que nous pouvons collaborer ?

Ou plus prosaïquement :

- ─ Si je vous apporte la solution, est-ce que vous seriez susceptible de l'adopter ?

En répondant « oui », le client signe un contrat moral qu'il lui sera très difficile de dénoncer si vous lui apportez une solution effective.

Exemples

- Si je vous propose une méthode qui vous permette de vous exprimer correctement dans une langue étrangère de votre choix en moins d'un an, à raison de deux heures de cours par semaine, vous y souscrivez ?
- Si je vous présente une formule qui vous permette de placer vos excédents de trésorerie à 4,5 % hors frais de gestion, de droit d'entrée et hors fiscalité, et ceci sans bloquer votre argent, vous seriez partant pour cette formule ?
- Dans l'hypothèse où je vous propose de diminuer vos coûts de fabrication sans nuire à la qualité et au rendu final des pièces, vous seriez prêt à travailler avec nous ?
- Et s'il existait un système qui permette de diviser par trois la surface au sol nécessaire à l'entreposage des bidons, cela vous rendrait-il service ?
- S'il existait un test de recrutement qui permette d'éprouver l'agilité manuelle et la dextérité, de telle sorte que vous puissiez sélectionner du personnel toujours plus rapide et précis, vous feriez appel à nos services ?
- Si je pouvais vous proposer une machine de production plus fiable et plus rapide à iso coût de revient, vous seriez intéressé ?

Pour illustrer la phase de découverte des besoins et des motivations au moyen de la méthode EVE, voici un extrait d'entretien de vente entre un vendeur de stands de salons professionnels et un responsable du marketing. On appréciera par ailleurs les différentes techniques de formulation des questions.

Exemples

Le prospect, désignant un fauteuil : Asseyez-vous, je vous en prie.

Le vendeur : Merci. Tout d'abord, je tiens à vous remercier de m'avoir accordé cet entretien. En préparant mon entretien avec vous, j'ai consulté l'actualité de votre entreprise sur Google et j'ai appris que vous venez de racheter un concurrent important. Ce doit être l'effervescence, ici, en ce moment ? ❶

❶ Question d'exploration portant sur le contexte général de l'entreprise.

- Ce n'est pas vraiment un concurrent, mais plutôt un acteur complémentaire. Nous sommes une société de conseil en réduction de coûts tandis que l'entreprise que nous venons de racheter fait de l'audit et du conseil en réduction des charges sociales. Cela va juste élargir notre offre de

services. Nous allons devenir un acteur incontournable de l'optimisation des dépenses des entreprises.

- Votre profil LinkedIn mentionne que vous êtes directeur du marketing de l'entreprise. Toutefois, d'un directeur marketing à un autre, les missions varient énormément. Puis-je vous demander quel est le périmètre de votre fonction ? ②

② Question d'exploration relative aux circuits de décision.

- Je m'occupe de tout ce qui touche à la publicité, à la promotion et aux relations publiques de l'entreprise. J'assure aussi la mise au point de tous les outils d'aide à la vente. C'est également mon équipe qui anime notre site Internet, gère le référencement naturel et les campagnes de référencement payant, alimente notre blog et produit le contenu destiné aux réseaux sociaux.

On s'occupe également de l'élaboration de la politique tarifaire, des études de marché et du lancement de nouveaux services. Enfin, la formation des vendeurs aux produits de l'entreprise est également sous mon autorité. Voilà, tout ce dont je m'occupe, ici...

- Autrement dit, l'essentiel de votre action vise à produire des leads qualifiés destinés à la force commerciale ? ③

③ Question d'exploration relative aux circuits de décision.

- C'est assez bien résumé.

- Et donc la décision d'investir sur tel outil ou support de communication plutôt que sur tel autre vous appartient totalement, pour ne prendre que cet exemple ! ④

④ Question d'exploration relative aux circuits de décision.

- Absolument. Tant que cela reste dans la limite de mon budget, bien sûr.

- Quels outils de communication privilégiez-vous pour la prospection de votre clientèle ? ⑤

⑤ Question d'exploration portant sur le contexte particulier du client.

- Nous sommes définitivement dans l'ère de l'omnicanalité : nous faisons du *phoning*, nous envoyons des *mailings*, *e-mailings*, et nous communiquons un peu dans la presse spécialisée. Par ailleurs, nous avons un site bien référencé sur Google, mais nous achetons aussi des liens sponsorisés. Enfin, nous disposons d'un petit budget pour les relations publiques que nous avons confié à une attachée de presse free-lance qui s'occupe de nous faire connaître et de nous promouvoir dans la presse professionnelle.

- Qu'est-ce qui vous a incité à faire le choix de ces outils de communication ? ⑥

⑥ Question d'exploration portant sur le contexte particulier du client (question de motivation).

- Deux raisons majeures : la traçabilité et l'étroitesse de notre budget.

- La traçabilité ? Qu'entendez-vous par là ? 7

7 Question d'exploration portant sur le contexte particulier du client (question miroir).

- C'est très simple, j'ai la fâcheuse tendance à privilégier les outils qui nous permettent de mesurer clairement la rentabilité de nos actions. Voilà pourquoi *mailing*, *e-mailing*, *phoning*, Google AdWords ont clairement ma préférence. La publicité dans la presse spécialisée et les relations publiques ne me permettent pas de calculer un ROI. Mais il nous faut malgré tout assurer une présence dans la presse. À défaut de générer des *leads* qualifiés, cela contribue à asseoir notre image et notre notoriété.

- Donc, si j'ai bien compris, le choix de vos outils de prospection est essentiellement motivé par le désir de rentabilité et celui de pouvoir mesurer les résultats de vos actions. C'est bien cela ? 8

8 Question de validation (question de contrôle).

- Exactement.

- Avez-vous déjà essayé de participer à des manifestations professionnelles de types salons et expositions ? 9

9 Question d'exploration portant sur le contexte particulier du client.

- Non, jamais !

- Puis-je vous demander pour quelles raisons ? 10

10 Question d'exploration portant sur le contexte particulier du client.

- Parce que cela coûte beaucoup trop cher et que nous ne pouvons pas nous permettre de prendre de tels risques financiers... Si nous participons à ce genre de manifestation, nous allons certainement toucher quelques nouveaux clients, mais cela ne vaudra jamais un bon *mailing* !

- Un *mailing* ? Vous voulez dire le *mailing* traditionnel avec enveloppe affranchie par la poste, avec une lettre, un dépliant, etc. ? 11

11 Question d'exploration portant sur le contexte particulier du client.

- Absolument ! Cela vous étonne, pas vrai ? Eh oui, à l'ère du tout digital, le *mailing* papier revient en force car nos clients sont saturés d'*e-mailings* et de publicité digitale. Cette communication très qualitative nous permet de sortir du lot et d'émerger, au milieu des centaines de messages que nos prospects reçoivent, chaque jour.

- C'est incroyable ! Vous êtes en train de me dire que le bon vieux *mailing* s'avère pour vous plus rentable qu'une opération d'*e-mailing* pourtant très bon marché, que le téléphone et même que Google AdWords ? 12

12 Question d'exploration portant sur le contexte particulier du client (question de contrôle).

- Ce n'est pas bien compliqué, avec ma manie de tout mesurer, c'est aujourd'hui le *mailing* qui s'avère l'outil de communication de plus efficace et

le plus rentable. Nos campagnes de *mailing* enregistrent une moyenne de 3,5 % de retours contre 0,2 % de retours de nos *e-mailings*. Quant au tarif du clic sur Google AdWords, il est devenu tellement dissuasif que l'on envisage même d'interrompre ce canal de communication. Je n'aurais jamais imaginé cela, il y a encore deux ans.

- À quel taux de retour considérez-vous une campagne de *mailing* réussie ?

13

13 Question d'exploration portant sur les résultats.

- On s'estime heureux à 2 % de taux de retour et très satisfaits au-delà de 2,5 %. Chacun de nos *mailings* comprend 2 000 envois. Donc 2,5 % de retours rapportent 50 prospects à visiter... C'est sacrément intéressant.

- Et toutes vos campagnes de *mailing* affichent toujours un taux de retour supérieur à 2,5 % ? 14

14 Question d'exploration portant sur les résultats.

- Bien sûr que non ! Plusieurs caractéristiques influencent les retours. La qualité du fichier est déterminante. Par exemple, notre dernière campagne de *mailing* n'a pas bien fonctionné, avec un taux de retour de 1,6 %.

- Et avec un tel taux de retour, l'opération n'est plus rentable ? 15

15 Question d'exploration portant sur les résultats obtenus et les conséquences.

- Hélas, non. Le prix du contact revient trop cher.

- À ce propos, puis-je vous demander combien vous coûte chaque lettre expédiée ? 16

16 Question d'exploration portant sur le contexte particulier du client.

- Quand on additionne les honoraires du concepteur-rédacteur, les frais de fabrication des documents, la location du fichier, l'affranchissement, la mise sous pli et le routage, on atteint 3,20 euros par envoi.

- En fait, chaque campagne de mailing vous revient à 2 000 envois X 3,20 euros soit 6 400 euros. Et avec un taux de retour de 2,5 %, obtenir 50 rendez-vous vous revient donc à 6 400 €/50 soit 128 euros le rendez-vous ! Puis-je en conclure que pour vous, une opération de « recrutement de prospects » se révèle profitable dès lors que le coût du rendez-vous est inférieur à 128 euros ? 17

17 Question d'exploration portant sur son idéal et sa vision d'avenir.

- Absolument. Vous pouvez tirer cette conclusion. Et vous l'avez deviné, avec un taux de 1,6 %, le lead nous coûte 200 €. Vous rajoutez le salaire du commercial, les charges sociales afférentes, sa voiture, l'essence, l'amortissement de ses outils informatiques, on estime que chaque rendez-vous nous coûte aux alentours de 500 euros !

- C'est énorme quand on y songe. D'où la nécessité d'avoir de bons vendeurs qui transforment au maximum ces prospects en clients pour

amortir ces coûts considérables de prospection. J'imagine également qu'en votre qualité de société spécialisée dans la réduction des dépenses, vous essayez vous-même de faire baisser vos propres dépenses de prospection ?

18

18 Question de validation (question de contrôle).

- C'est une évidence. Nous avons le devoir de nous appliquer à nous-mêmes ce que nous préconisons à nos clients.

- Donc, si je vous résume, actuellement en matière de prospection commerciale, les différents canaux de communication produisent des résultats très hétérogènes. Cependant, vous disposez d'une boussole pour considérer qu'un outil de prospection est efficace, c'est que celui-ci peut produire un coût du contact utile inférieur à 128 euros. C'est bien cela ?

19

19 Question de validation (question de contrôle).

- Oui, tout à fait !

- Et si je vous proposais un outil de prospection qui vous permette de toucher une clientèle pour moins de 128 euros par contact, cela pourrait-il vous intéresser ?

20

20 Question d'engagement.

- Après ce qu'on vient de se dire, c'est une évidence !

La suite de cet entretien figure dans la section suivante (l'argumentation de vente).

EXERCICE

Vous trouverez les solutions de cet exercice en fin d'ouvrage.

Déterminez la nature des questions posées par le vendeur en cochant les cases suivantes :

☐ E1 pour les questions d'exploration portant sur le contexte général du client ;

☐ E2 pour les questions d'exploration portant sur le contexte particulier du client au regard des produits/services vendus par le banquier ;

☐ E3 pour les questions d'exploration portant sur les résultats (quantitatifs et qualitatifs) obtenus et leurs conséquences ;

☐ E4 pour les questions d'exploration portant sur l'idéal et la vision d'avenir ;

☐ V pour les questions de validation ;

☐ E pour les questions d'engagement.

--	--	--	--	--	--	--

1.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur, s'installant sur une chaise : Avant toute chose, je tiens à vous remercier de me recevoir chez vous. Dans un premier temps, je vous propose de faire connaissance. Au cours de notre entretien, je vais être amené à vous poser un certain nombre de questions, afin de pouvoir ensuite vous conseiller au mieux de vos intérêts. Pouvez-vous me parler de votre situation familiale ?

M. Machpro : J'ai 35 ans, je suis marié depuis bientôt sept ans. Mon épouse a 31 ans et nous n'avons pas d'enfants pour le moment.

2.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur : Sous quel régime matrimonial vous êtes-vous mariés ?

M. Machpro : Sous le régime de la communauté.

3.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur : Quelle profession exercez-vous ?

M. Machpro : Je suis pianiste et compositeur interprète.

4.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur (haussant les sourcils) : C'est original ! Pouvez-vous m'en dire davantage ?

M. Machpro : C'est très simple... Je travaille essentiellement pour la publicité et le cinéma. Je compose sur demande des musiques adaptées à un scénario ou un story-board. C'est un métier qui nécessite non seulement une excellente connaissance de la musique mais aussi de l'informatique pour les arrangements. Moyennant quoi, j'arrive à composer, en étant seul, des mélodies complexes et d'une grande richesse sonore.

5.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur : Et que fait votre épouse ?

M. Machpro : Elle est professeur de musique au collège. Nous nous sommes rencontrés au conservatoire.

6.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur : Je l'aurais parié (*rires*)... À présent, parlons d'argent, si vous le voulez bien. Quels revenus vos activités vous procurent-elles ?

M. Machpro : Ils sont très variables. Si les revenus de ma femme sont assurés, ils sont plus modestes que les miens. Mais pour ce qui me concerne, mon activité est très cyclique. Certains mois, les contrats se bousculent et je n'arrive pas à répondre à la demande, d'autres mois, le carnet de commandes reste vide. Pour répondre à votre question, l'an dernier par exemple, nous avons déclaré 72 000 € de revenus aux Impôts.

7.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur : Mis à part ces revenus, avez-vous d'autres rentrées d'argent telles que des revenus de valeurs mobilières, loyers, etc. ?

M. Machpro : Oui. Nous avons un portefeuille boursier constitué d'actions diversifiées. Mais ce qu'il rapporte est plutôt maigre. Certaines de ses valeurs n'ont même pas donné lieu à dividendes cette année. Et nous n'avons pas de très belles plus-values en perspective...

8.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur : Ce que vous me dites est intéressant et j'aimerais que nous y revenions dans quelques instants. Autrement, avez-vous des charges d'emprunt, des crédits en cours, des loyers à payer ?

M. Machpro : Bien sûr. Nous sommes locataires de cet appartement, avec un loyer d'environ 1 300 € par mois. Mais nous n'envisageons pas de devenir propriétaires car nous apprécions de pouvoir déménager tous les trois ou quatre ans. La location nous procure une certaine liberté... Quant à notre voiture, nous l'avons payée comptant il y a dix-huit mois. Et à raison de 15 000 kilomètres par an au maximum, nous espérons bien la conserver au moins dix ans !...

9.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur : Lorsque je parle de l'avenir avec mes clients, bon nombre d'entre eux envisagent de devenir propriétaires de leur résidence principale ou de faire l'acquisition d'une résidence secondaire. D'autres se préoccupent surtout de l'avenir de leurs enfants ou cherchent à s'organiser pour le jour où ils cesseront leur activité professionnelle. Certains même voudraient consacrer plus de temps à une passion. Quant à vous, quels sont les projets qui vous tiennent à cœur ?

M. Machpro : Au risque de vous étonner, nous n'avons pas de projets particuliers. Pas de cheval ni de voiture à acheter. Notre métier nous dévore et notre passion pour la musique est relativement assouvie. Car lorsque nous ne jouons pas, nous écoutons d'autres jouer. Concerts, opéras et abonnements à Spotify suffisent à notre bonheur. Vous voyez, nous ne sommes pas très angoissés par l'avenir et profitons du moment présent. Cela dit, nous ne sommes pas complètement cigales et avons tout de même un côté fourmi : nous avons quelques économies, sous la forme d'un portefeuille boursier que nous alimentons régulièrement et que j'essaie de faire fructifier. Le jour où nous nous déciderons à acheter un appartement, ou peut-être en prévision de nos vieux jours – nous n'en savons encore trop rien –, nous espérons avoir de quoi faire face.

10.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur : Puis-je vous demander, M. Machpro, quelle est la valeur approximative de votre portefeuille boursier ?

M. Machpro : Elle est d'environ 120 000 euros.

11.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur : Vous le gérez directement ou quelqu'un vous épaulé-t-il pour cela ?

M. Machpro : Je gère seul le patrimoine familial. Ma femme ne s'intéresse pas du tout aux choses de l'argent...

--	--	--	--	--	--

12.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur : Sur quel type de véhicule financier votre portefeuille est-il investi ?

M. Machpro : Sur des valeurs actions du SBF120 exclusivement. Mon portefeuille comporte quinze lignes exactement, pas une de plus.

13.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur : De quelle façon vous y prenez-vous pour gérer votre patrimoine et notamment pour décider des valeurs à acheter ou vendre ?

M. Machpro : Je suis abonné à une revue financière. Je lis, je consulte aussi quelques forums de discussions sur Internet, je m'entretiens avec quelques amis et clients qui gèrent également leur portefeuille d'actions et pour finir, je me fie à mon intuition.

14.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur : Et qu'attendez-vous des placements et arbitrages divers que vous opérez sur votre compte titres : le maximum de revenus, des plus-values ? Privilégiez-vous le risque ou la sécurité ?

M. Machpro : Je cherche bien sûr à maximiser notre profit, à gagner le maximum en limitant le risque. Mais pour moi, l'essentiel consiste à préserver mon capital. Je privilégie donc la sécurité.

15.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur : Cette stratégie porte-t-elle ses fruits ?

M. Machpro : Euh... Disons que les résultats ne sont pas toujours ceux que je souhaiterais.

16.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur : C'est-à-dire ? Dois-je comprendre que vous êtes mécontent de vos performances ?

M. Machpro : En somme, oui. La bourse a connu bien des avatars, certes, mais mon portefeuille fait nettement moins bien que le SBF120. Notre patrimoine a littéralement fondu de 12 % cette année. Il est vrai que par le passé, j'ai gagné beaucoup d'argent. Lors de ma meilleure année, notre portefeuille a connu une croissance de 32 %. Malheureusement, aujourd'hui, je suis beaucoup moins enthousiaste.

17.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur : Monsieur Machpro, permettez-moi une question : qu'est-ce qui vous a poussé à vous constituer un patrimoine boursier plutôt qu'à acheter des produits financiers plus sûrs ou plus simples à gérer ?

M. Machpro : La nécessité. C'est mon père qui nous a offert, il y sept ans, en cadeau de mariage, un portefeuille boursier d'une valeur de 75 000 euros. Nous étions en période d'euphorie boursière à l'époque. Depuis, j'entretiens et développe notre cadeau de mariage. Car si ce n'est pas moi qui m'en charge, personne ne le fera à ma place.

--	--	--	--	--	--

18.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur : Pourquoi votre banque actuelle ne vous conseille-t-elle pas ?

M. Machpro : Je n'ai quasiment aucun contact avec mon conseiller de clientèle qui n'a, du reste, de conseiller que le nom. Je passe donc mes ordres et suis l'évolution de notre compte directement sur le site Internet de ma banque.

19.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur : Monsieur Machpro, dans l'idéal, de quelle manière auriez-vous aimé que votre banque vous aide ou vous accompagne dans la gestion de ce patrimoine ?

M. Machpro : À vrai dire, j'aurais beaucoup apprécié d'être conseillé par un vrai spécialiste en qui je puisse avoir totalement confiance. Cela m'aurait sans doute évité un certain nombre d'erreurs. Mais comme je vous l'ai dit, mon banquier n'est guère accessible.

20.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur : Ce manque de relations avec un véritable conseiller en gestion de patrimoine vous a-t-il fait perdre beaucoup d'argent ?

M. Machpro : Assurément. J'ai effectué un calcul assez édifiant : si mes avoirs avaient suivi la hausse moyenne du SBF120 depuis sept ans, la valeur de notre portefeuille serait aujourd'hui de 149 000 euros au lieu de 120 000 euros. Nous serions plus riches de 29 000 euros. Il y a de quoi être en colère, tout de même !

21.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur : Si je vous résume, monsieur Machpro, vous êtes aujourd'hui avec votre épouse à la tête d'un portefeuille boursier d'une valeur de 120 000 euros qui vous a été offert il y a sept ans. L'évolution de sa valeur a connu des fortunes diverses, mais elle ne vous satisfait pas tout à fait. Vous auriez notamment apprécié d'être déchargé de ce travail fastidieux de suivi et notamment de pouvoir en confier la gestion à un homme de confiance, spécialiste véritable des placements boursiers. Vous auriez ainsi gagné davantage et eu plus de temps à consacrer à votre passion, la musique. Cela résume-t-il votre situation ?

M. Machpro : Tout à fait !

22.

E1	E2	E3	E4	V	E
----	----	----	----	---	---

Le vendeur : Si je vous proposais un moyen qui vous permette de faire fructifier votre patrimoine boursier en toute sécurité, en vous garantissant au minimum l'évolution de l'indice boursier et sans que vous ayez à vous en occuper, qu'en diriez-vous ?

M. Machpro : Je dirais « formidable », bien sûr. Encore faudrait-il me démontrer qu'une telle formule existe vraiment !...

La découverte simplifiée

La méthode EVE est assurément très efficace, mais on ne peut pas toujours la mettre en œuvre, pour plusieurs raisons :

- le client ne vous accorde que peu de temps et vous impose son propre rythme ;
- vous n'aimez pas les process trop contraignants qui vous font perdre votre « naturel » et enferment le client dans un tunnel ;
- cas plus rare mais bien réel : votre produit/service ou votre secteur d'activité impose une approche moins codifiée, plus simple.

Et pourtant, il faut absolument conduire une découverte, tout comme le médecin doit pouvoir ausculter le patient et établir un diagnostic avant de rédiger une ordonnance... Dans ce cas, je vous propose une découverte simplifiée qui consiste à toujours garder en tête les thèmes obligatoires à explorer et investiguer. Il vous suffira de sélectionner ces thèmes dans la liste suivante et de les avoir à l'esprit pendant votre entretien de découverte afin de savoir quelles questions poser.

Dans un monde idéal, vous devez repartir de votre entretien de vente en sachant répondre à ces 11 questions et donc traiter ces 11 thématiques.

1. **Situation.** Quels sont la situation et le contexte actuels de vos clients ?
2. **Besoin.** Quel est le problème rencontré ou le besoin identifié ?
3. **Conséquences.** Quelles sont pour eux les conséquences liées à l'existence de ce problème ? En quoi cette situation les affecte-t-ils (y compris personnellement) ? Que se passera-t-il s'ils ne font rien ?
4. **Objectif.** Quel est leur objectif ? À quoi ressemblerait la situation idéale ?
5. **Croyances.** Quelles sont leurs croyances à propos de ce qui marche ou ne marche pas ou à propos de ce qu'ils devraient faire pour améliorer la situation ?
6. **Motivations.** Quel est leur niveau de motivation à résoudre ce problème ? Quel est leur niveau d'urgence ?
7. **Valeurs.** Quelles sont les valeurs de l'entreprise (B to B) ou leurs valeurs personnelles (B to C) à ne pas négliger en cas de collaboration ?

8. **Concurrence.** Qu'est-ce que leurs concurrents font mieux/moins bien qu'eux ?
9. **Peurs.** Qu'est-ce qui les inquiète le plus (dans la situation ou par rapport à ce projet) ?
10. **Expériences passées.** Qu'ont-ils déjà tenté par le passé pour faire face à ce problème ? Quels résultats ont-ils obtenus ?
11. **Décision et délai de décision.** Qui décide ? Qui influence ? Qui prescrit ?

Selon votre secteur d'activité, sélectionnez les thématiques qui vous concernent et fabriquez-vous un acronyme qui vous permette d'avoir en tête les questions indispensables à poser pour ne rien oublier. Par exemple, si vous êtes un cabinet de recrutement et que vous prospectez une direction des ressources humaines, vous serez certainement concerné par les 11 questions de cette liste, mais si vous vendez du matériel bureautique, seuls les thèmes 1, 2, 3, 4, 9, 10 et 11 vous concerneront. Par conséquent, si je prends ces 7 thèmes à explorer et que j'isole leurs initiales, j'obtiens : Situation, Besoin, Conséquences, Objectif, Peurs, Expériences, Décision, ce qui nous donne SBCOPED. Comme ce mot n'est pas facile à retenir, je vais remplacer le thème numéro 3 (Conséquences), par un synonyme (Résultat) afin d'obtenir un acronyme plus facile à mémoriser, en l'occurrence : **SBROPED**.

Avec cette méthode, vous disposez d'une « feuille de route » qui vous permet de n'oublier aucune question, et donc d'établir un bon diagnostic à l'issue de votre entretien de découverte client.

La découverte ultra-simplifiée

Imaginez une situation surréaliste – un client que vous démarchez vous impose la règle suivante : « Au cours de cet entretien, je ne vous autorise à me poser qu'une seule question ! » Quelle question choisiriez-vous de lui poser ? Réfléchissez une minute avant de lire la suite...

Zig Ziglar était l'un des plus grands auteurs et conférenciers commerciaux. On lui doit la meilleure citation commerciale de l'histoire : « Vous

obtiendrez tout ce que vous voulez dans la vie si vous aidez les autres à obtenir ce qu'ils veulent ! »

Sur ce principe, la question la plus importante revient donc à savoir ce que veut votre client. Ce qui peut se traduire également par « où veut-il aller ? ». Il en résulte que si vous n'aviez le droit de ne poser qu'une seule question, ce serait celle-ci : « Quel est votre objectif ? », ou toutes les questions dérivées de cette question, telles que :

- Dans un an, qu'est-ce qui vous fera dire que vous avez réussi votre (transformation, mission, récolte, recrutement, etc.) ?
- Le/la (maison, piscine, bureau, comptable, voiture, etc.) idéal(e), vous l'imaginez comment ?
- Que voulez-vous pouvoir faire avec votre futur(e) (tablette numérique, CRM, vendangeuse, etc.) ?

Écoutez pour de bon !

Poser des questions est essentiel. Mais il ne suffit pas de savoir poser de bonnes questions pour conduire avec succès la phase de découverte. Encore faut-il savoir écouter les réponses. Je voudrais à présent aborder un sujet dont tout le monde parle dans toutes les formations commerciales du monde. Il s'agit de l'écoute. On sait tous que l'écoute du client est l'une des qualités les plus essentielles pour réussir dans la vente, mais c'est aussi la qualité la plus difficile à acquérir. D'ailleurs, Ernest Hemingway disait : « Il faut trois ans pour apprendre à parler et toute une vie pour apprendre à écouter. » Goethe affirmait quant à lui : « Parler est un besoin tandis qu'écouter est un art ! » Ali Reda, le meilleur vendeur du monde d'après le *Guinness des records*, considère même que l'écoute est la qualité la plus importante dans la vente.

Écouter, ce n'est pas faire silence. Écouter, ce n'est pas attendre que l'autre ait fini de parler. J'ai pu constater qu'une majorité des vendeurs d'élite que j'ai accompagnés dans ma carrière avaient des qualités d'écoute assez

phénoménales. Lorsque vous êtes en compagnie de quelqu'un qui vous écoute vraiment, vous le sentez. Quand vous êtes avec quelqu'un qui ne vous écoute qu'à moitié, vous le sentez également. Pourtant, l'un comme l'autre fait silence et vous regarde lorsque vous parlez. Mais la véritable écoute offre une forme de densité qui est inconsciemment perceptible. Et voilà à présent le plus gros problème avec l'écoute : j'ai donné des formations commerciales pendant dix-huit ans et je n'ai jamais rencontré, vous me lisez bien, JAMAIS, de toute ma vie, quelqu'un qui m'ait dit : « Je ne sais pas écouter. Mon problème, c'est que j'écoute mal et j'aimerais réellement apprendre à améliorer mes qualités d'écoute. »

Disons les choses simplement : l'écoute n'est pas une qualité qui a été répartie équitablement entre tous les habitants de la planète. L'écoute, c'est comme les mathématiques, le piano ou le football, certains sont plus doués que d'autres à la naissance, mais avec un peu de travail, on peut rattraper son retard et parfois même dépasser ceux qui avaient de meilleures dispositions au départ mais n'ont pas travaillé leur talent. Typiquement, je suis quelqu'un qui écoutait mal, et je dois avouer que j'ai beaucoup travaillé. Je pense avoir aujourd'hui une bien meilleure écoute qu'il y a ne serait-ce que dix ans.

Aujourd'hui, vous allez découvrir un conseil fantastique pour améliorer considérablement votre écoute. Ce conseil, je le dois à Agnès V., la meilleure conseillère en gestion de patrimoine que j'ai pu rencontrer dans ma vie. Un jour, alors que j'accompagnais Agnès sur un premier rendez-vous qu'elle avait avec un patron de PME, elle n'a fait que lui poser des questions. Des questions sur ses projets, ses objectifs, sa retraite, sa fiscalité, son épargne, son patrimoine, sa relation à l'argent, ses ambitions personnelles, professionnelles, patrimoniales, ses rêves. Au bout d'un moment, le client lui a dit : « Et donc... Qu'est-ce que vous pouvez me proposer à ce stade ? » Et sa réponse fut la suivante : « Rien du tout. Je ne vous proposerai rien aujourd'hui. Je suis venue pour vous connaître, vous comprendre, et surtout vous écouter. Je ne suis pas venue avec l'objectif de vous proposer quoi que ce soit. Après notre rendez-vous, je vais avoir besoin de me retrouver seule et d'analyser tout ce que vous m'avez dit, de réfléchir à la meilleure manière de vous aider et de voir comment je peux vous accompagner pour vous permettre d'atteindre vos objectifs plus rapidement ou plus efficacement. Mais à ce stade, je suis comme un médecin qui effectue des examens cliniques, bilan sanguin, radios. Dans un

second temps, je vais analyser toutes ces informations et je reviendrai vous voir avec des vraies solutions... ou peut-être pas, tout est possible, si j'estime que ce que vous avez fait sans moi est aussi bon que ce que vous pourriez faire avec moi. Mais si je reviens vous voir, c'est que je suis persuadée que je peux vous permettre de faire mieux, voire beaucoup mieux. Vous me laissez une dizaine de jours et je vous rappelle ? » Le client a insisté, quelque peu frustré, en lui demandant : « Mais vous n'avez pas une intuition, une idée de ce que vous pourriez me proposer ? » Elle a répondu : « Je m'interdis, lorsque je vous écoute, de penser à quelque chose que je pourrais vous vendre. Je veux être sûre de vous comprendre avant de vous proposer quoi que ce soit. »

De retour dans la voiture, je lui ai posé la question suivante : « Tu n'as pas peur que quelqu'un d'autre passe le voir et lui propose une solution qui lui plaise et qu'il signe avec cet autre commercial ? » Elle m'a rétorqué : « Aucune chance ! Il aura trop envie de savoir ce que j'ai à lui proposer. Il vient de passer 1 h 30 avec moi, il aura envie de connaître le verdict de mon analyse... »

Lorsque j'ai demandé à Agnès pourquoi elle procédait en deux temps alors qu'elle pouvait peut-être vendre dès le premier rendez-vous, elle m'a fait la réponse suivante : « Écouter et comprendre est ce qu'il y a de plus important dans ce métier. Tous les CGP sont compétents et nous avons tous peu ou prou les mêmes produits. La différence se fait sur le lien et la confiance que l'on tisse avec son client. En l'écoutant totalement, entièrement, complètement, je démontre à mon client que je ne suis pas dans une démarche seulement commerciale et que sa vie, ses objectifs m'intéressent réellement. Mais il y a une autre raison pour laquelle je m'interdis de vendre ou de présenter le moindre produit lors du premier rendez-vous. Je le fais pour me protéger de moi-même. Car autrefois, lorsque je ne m'interdisais pas de vendre au premier rendez-vous, j'ai constaté que je n'écoutais pas entièrement. Pendant que le client me parlait, je pensais à ce que j'allais lui proposer, aux arguments que j'allais mettre en avant, donc je n'étais pas dans une écoute réelle, totale, profonde, active. Depuis que je n'ai plus le droit de vendre, j'écoute vraiment. Et ça change tout ! »

J'ai trouvé cette idée prodigieuse. Voyez à votre tour comment vous pouvez, vous aussi, appliquer cette idée ou tout du moins l'idée de vous

interdire de parler, dans un premier temps, même si le client vous demande ce que vous pouvez lui proposer. Assurez-vous d'écouter à fond et pour cela, vous ne devez pas être pollué par la vente. Parce que vous m'avez bien entendu : « Quand on pense à vendre, on n'écoute pas ! »

Et puis, rappelez-vous ce vieux proverbe commercial qui dit : « Le mauvais vendeur est un crocodile, il a une grande bouche et de petites oreilles. Le bon vendeur est un éléphant : il a une petite bouche et de grandes oreilles. »

Pour pratiquer une écoute active, il vous faudra recourir à six outils :

1. **Le silence.** Le client parle, faites silence. Laissez-le s'exprimer jusqu'au bout sans jamais l'interrompre. Concentrez-vous sur ce qu'il vous dit sans penser à ce que vous allez dire ensuite.
2. **Le regard.** Pendant qu'il vous parle, regardez-le dans les yeux. Il est la personne la plus importante au monde à ce moment-là.
3. **Le langage non verbal.** Vos sourires, vos hochements de tête, les mouvements de vos sourcils démontrent que tout votre corps écoute et pas seulement vos oreilles.
4. **Creusez.** Montrez que vous vous intéressez à lui et formulez régulièrement des questions du type :
 - Qu'entendez-vous par là ?
 - C'est-à-dire ? Pouvez-vous développer ce point ?
 - Comment expliquez-vous cela ?
 - Pouvez-vous m'en dire davantage à ce sujet ?
 - Qu'est-ce qui vous a amené à tirer cette conclusion ?
 - Et ensuite, que s'est-il passé ? Quelles ont été les conséquences ?
5. **Validez régulièrement ce que l'autre vous dit.** Pour ce faire, vous devez de temps à autre parsemer régulièrement la conversation de locutions telles que :
 - D'accord. Tout à fait. Absolument.
 - Je partage parfaitement ce point de vue.
 - Je comprends.
 - C'est très clair pour moi.
 - Je suis en phase avec vous. Je suis parfaitement aligné là-dessus.

6. Reformulez et synthétisez les idées importantes de votre interlocuteur. Recourez de temps à autre à des reformulations du type :

- Ce que vous êtes en train de me dire, c'est que...
- Pour résumer votre point de vue, vous estimez que...
- Donc vous pensez que... C'est bien cela ?
- Ce que je comprends dans ce que vous me dites, c'est que vous considérez que...

L'ESSENTIEL

+ Lorsqu'un client achète un produit ou un service, c'est pour satisfaire un ou plusieurs des cinq besoins suivants : la sécurité (réduire ses peurs), l'argent, le confort (la facilité), l'orgueil (la reconnaissance), le loisir (les plaisirs).

+ La stratégie de découverte à haute valeur ajoutée s'articule autour de trois familles de questions :

- ☐ Les questions d'exploration de la situation du client : ces questions peuvent être factuelles et objectives (porter sur des thèmes aussi divers que le contexte, la situation actuelle, les résultats obtenus jusqu'à présent, le processus de décision, etc.) ou motivationnelles et subjectives (porter sur les attentes, les craintes, les souhaits, les objectifs, la situation future idéale, etc.).
- ☐ Les questions de validation : elles vérifient la réalité du besoin ou problème identifié et s'assurent du désir de changement du client.
- ☐ La question d'engagement : elle doit inciter le client à s'engager à acheter si la prestation proposée répond à son besoin et elle maximise les chances de conclure avec succès.

+ Afin de ne pas donner au client l'impression de lui faire subir un interrogatoire, il faut alterner les techniques de formulation de questions.

+ La question la plus importante dans la vente est : « Quel est votre objectif ? » car, comme le disait Zig Ziglar : « Vous obtiendrez tout ce que vous voulez dans la vie si vous aidez les autres à obtenir ce qu'ils veulent ! »

+ Poser des questions ne suffit pas. Il faut pratiquer une écoute active et profonde de ce que dit le client en creusant, reformulant et en écoutant « avec tout son corps ».

LES SEPT RÈGLES DE L'ARGUMENTATION PERSUASIVE

Executive summary

- **Notre vie est jalonnée d'expériences d'argumentation et de persuasion.** Vendre, négocier, faire adhérer à un projet, motiver, mobiliser, obtenir un accord n'est rien d'autre qu'argumenter pour convaincre. Malheureusement, l'école ne nous prépare pas à cet exercice et il existe un décalage profond entre l'art de la dissertation et celui de l'argumentation. C'est pourquoi chacun apprend à argumenter sur le tas, souvent au prix d'erreurs coûteuses, faute de connaître les règles essentielles des techniques d'argumentation. Il en résulte pour nombre de vendeurs, avant qu'ils aient compris les mécanismes de la persuasion – quand toutefois ils y parviennent par leur seule intuition –, la perte de centaines de ventes.
- **Le besoin est reconnu ? Les motivations d'achat sont identifiées ?** Il est temps d'argumenter. Sept règles vont vous permettre de susciter l'envie d'acheter vos produits ou services. Et les règles 1, 2 et 6 sont incontournables.

Règle n° 1 : les bénéfices SACRÉ plutôt que les caractéristiques

Quel que soit le produit ou le service que vous commercialisez, il n'existe que deux manières de présenter ses arguments. La première, et la plus communément adoptée par les vendeurs, consiste à présenter le produit en le décrivant. Autrement dit, le vendeur explique au client en quoi consiste son produit ou service, puis il en énonce les caractéristiques. Son argumentation est alors centrée sur le produit.

Exemples

- Ce véhicule est équipé d'un moteur injection multipoints avec six cylindres en V, essieu arrière autodirectionnel, système de freinage ABS-ESB, double airbag, train avant triangulé et carrosserie à déformation programmée.

- Cette jupe en mousseline de soie et jersey de coton est coupée dans le biais.
- Cette huile est très riche en acide gamma-linolénique et contribue à l'équilibre des prostaglandines.
- Toutes nos constructions sont à base de parpaings en béton cellulaire.
- Cet aspirateur possède un variateur électronique et son moteur est isolé dans un caisson suspendu : il ne dégage que 27 décibels.

Cette forme d'argumentation n'est pas vendeuse car les clients s'intéressent peu aux caractéristiques d'un produit/service. Ce qui leur importe, en vérité, n'est pas la composition du produit mais plutôt ce que ses caractéristiques vont leur apporter et ce qu'ils gagneront à l'acquérir. Ainsi, les gens n'achètent pas des produits ou services mais la satisfaction qu'ils vont en retirer. Soyons plus brutal : les clients n'ont que faire de vos produits et ne vous accordent de l'intérêt que dans la mesure où vous leur apportez quelque chose. Cet intérêt s'exprime en termes de bénéfices SACRÉ pour le client.

Par conséquent, pour intéresser un client à votre produit, vous devez opérer une traduction de ses caractéristiques en bénéfices et autres avantages pour le client. Et retenir cette première règle absolue de la vente, déjà citée mais qu'il n'est pas inutile de répéter, pour vous permettre de bien la mémoriser : les clients n'achètent pas des produits/services mais la satisfaction qu'ils peuvent en retirer. Ce que Jean Chavet, l'un des vendeurs les plus impressionnants que j'aie rencontrés (devenu P.D.-G. des chocolats Lindt), résumait par la formule lapidaire suivante :

« Il ne faut pas vendre la perceuse, il faut vendre le trou ! »

Voilà pourquoi mon cabinet s'appelle « Vendeurs d'élite » et non « Michaël Aguilar Consulting ». L'important, pour mes clients, n'est pas de faire appel à Michaël Aguilar ; ce qu'ils veulent, c'est avoir des vendeurs d'élite capables de produire le meilleur chiffre d'affaires possible.

Exemples

Appliquée aux cinq exemples précédents, la traduction des caractéristiques en bénéfices donnera les arguments suivants :

- Ce véhicule est équipé d'un essieu arrière autodirectionnel, système de freinage ABS-ESB, double airbag, carrosserie à déformation programmée, prétensionneur de ceintures pyrotechnique, train avant triangulé et système. Tous ces systèmes de sécurité, actifs et passifs, triplent vos chances de

sortir indemne en cas de choc frontal avec un autre véhicule ou un obstacle quelconque [bénéfice « Sécurité »].

- Cette jupe en mousseline de soie et jersey de coton est coupée dans le biais, ce qui donnera à votre démarche une allure vaporeuse, aérienne et un tomber fluide mettant en valeur votre silhouette [bénéfice « Reconnaissance »].

- Cette huile est très riche en acide gamma-linolénique et contribue à l'équilibre des prostaglandines, ce qui vous permettra de combattre efficacement le vieillissement de la peau et l'apparition de rides [bénéfices « Sécurité » et « Reconnaissance »].

- Toutes nos constructions sont à base de parpaings en béton cellulaire. Il s'agit d'un matériau de construction parmi les plus isolants. Mensuellement, vous ferez une économie de 30 % sur vos factures de chauffage [bénéfice « Argent »].

- Cet aspirateur est doté d'un variateur électronique qui permet d'adapter la puissance d'aspiration à la nature du sol. Il consomme moins d'électricité sur du carrelage que sur une moquette. Compte tenu de la taille de votre appartement, il vous fera réaliser une économie de près de 60 euros par an. De plus, grâce à son moteur isolé dans un caisson suspendu, il ne dégage que 27 décibels. Ce sera un soulagement pour vos tympans et vous ne perdrez plus d'appels téléphoniques faute d'avoir entendu votre téléphone sonner pendant que vous passiez l'aspirateur [bénéfices « Argent » et « Confort »].

Ce principe est universel et s'applique même aux relations sociales. En effet, les gens vous apprécient inconsciemment à l'aune des bénéfices sociaux que vous leur procurez et du coût social que vous générez. Les relations sociales sont avant tout des transactions sociales. Nous recherchons la compagnie de ceux qui nous apportent les bénéfices dont nous sommes demandeurs et ce, au moindre « coût social » pour nous. Nous aimons passer du temps avec des personnes qui nous apprécient (et nous le témoignent), qui nous apportent de la joie, nous apprennent des choses nouvelles, nous font rire, oublier nos soucis, bref avec des personnes qui nous respectent et nous valorisent... et qui possèdent le moins de défauts possibles. Pensez à quelqu'un que vous aimez particulièrement : quels bénéfices sociaux cette personne vous apporte-t-elle ?

Chacun, dans ses relations sociales, espère retirer quatre bénéfices principaux :

■ de la reconnaissance (sentir que l'on compte, que l'on est important) ;

- ─ du lien (se sentir comme les autres, partager des opinions, se découvrir des points communs) ;
- ─ de l'énergie positive (bonnes nouvelles, optimisme, gaieté, entrain, rire) ;
- ─ de l'enrichissement (apprendre, découvrir, s'instruire, gagner de l'argent...).

Attention toutefois, dans vos relations sociales, à offrir les bénéfices sociaux que l'autre attend : si j'abreuve mon interlocuteur de mon savoir (enrichissement) alors qu'il attend de la reconnaissance, l'échange social sera déséquilibré et la déception pourra s'ensuivre. Un peu comme un enfant qui attend une PlayStation à Noël et qui découvre, en ouvrant son paquet, une boîte de puzzle.

Règle n° 2 : la force de la preuve

Un vieux dicton commercial énonce : « Le vendeur qui n'est pas cru est cuit. »

En délivrant un exposé qui fait ressortir les bénéfices SACRÉ, vous éveillez l'intérêt. Mais pour susciter le désir, il vous faut convaincre le client qu'il ne s'agit pas de simples promesses et que votre produit/service permet effectivement d'obtenir les avantages qu'il en attend. C'est ici que vous jouez votre crédibilité et que votre professionnalisme se manifeste de la manière la plus évidente. La preuve est une explication simple, concise, qui s'appuie sur des faits aussi irréfutables que possible afin de démontrer la vérité de vos assertions. S'il existe des dizaines de façons de prouver une affirmation, les preuves ne possèdent pas toutes le même pouvoir de conviction. Il existe, en effet, une véritable hiérarchie des preuves.

Exemple

Considérons un produit quelconque, une crème de soin pour la peau. La vendeuse en pharmacie pourra, afin de convaincre sa cliente des qualités de son produit, développer plusieurs types de preuve :

- La preuve sociale : cette crème de soin est la plus vendue à l'heure actuelle.
- La référence : c'est cette crème qu'utilise Carole Bouquet.
- L'article de presse : cette crème est plébiscitée dans cet article de Marie-Claire. Tenez, lisez-le.
- La presse réputée impartiale (journal de consommateurs) : dans ce test comparatif conduit sous l'égide du magazine *Que choisir*, cette crème de soin se place en première position.
- Les avis de consommateurs dans les forums de discussion des sites Internet reconnus.
- L'analyse d'un laboratoire indépendant : comme le démontrent ces travaux du Laboratoire national d'études cosmétologiques, les effets de la crème X sont plus efficaces et plus durables.
- La preuve démonstrative : voici les photos d'une cliente avant et après quinze jours d'utilisation. C'est efficace, n'est-ce pas ?
- La démonstration participative : voici un échantillon. Essayez donc cette crème et vous verrez !
- La récompense : cette crème a reçu le prix du produit cosmétique de l'année, prix décerné par un jury composé d'esthéticiennes et de dermatologues indépendants.
- Les billets, photos et vidéos des bloggeurs et influenceurs reconnus sur les réseaux sociaux.

Il va de soi que toutes ces preuves n'auront pas le même impact sur la cliente. Certaines lui paraîtront relever davantage de l'affirmation gratuite, voire de la manipulation, tandis que d'autres la convaincront définitivement. Dans cet exemple, la preuve démonstrative lui fera peut-être soupçonner un trucage et l'article de presse pourra amener l'objection suivante : « Les journalistes ne sont pas dermatologues et leurs appréciations sont superficielles. » En revanche, ces deux preuves se trouveront nettement consolidées si elles sont assorties, l'une des coordonnées téléphoniques de la cliente pour vérification, et l'autre, de la caution apportée par un professeur de médecine qui aurait collaboré à la rédaction de l'article.

Chaque vendeur ou service marketing/vente prendra soin de rassembler les preuves les plus tangibles possibles de la qualité ou de la performance de ses produits et services, comme le fait l'avocat qui réunit les pièces à conviction destinées à venir au soutien des intérêts de son client et à persuader le tribunal.

Les preuves du vendeur sont autant de pièces à conviction de nature à enlever la décision du client.

Promesse de bénéfice SACRÉ et preuve sont donc indissociables. Un argument sans preuve est une poignée sans valise, une montre sans

aiguilles, un ordinateur sans écran ! À l'heure où tout le monde prétend vendre des produits et services de qualité, c'est celui dont la preuve est la plus forte qui l'emporte.

Sont considérés comme des preuves ou éléments de preuves (pièces à conviction) :

- ─ les démonstrations, échantillons, maquettes, prototypes ;
- ─ les rapports d'experts, analyses de laboratoires, attestations d'huissiers, statistiques officielles ;
- ─ les témoignages et avis clients que l'on trouve sur les sites Internet dédiés (exemple : www.plus-que-pro.fr) ;
- ─ les prix et récompenses diverses, homologations, agréments et brevets ;
- ─ les engagements contractuels, articles de loi ;
- ─ les articles de presse, références ;
- ─ les photographies, plans, graphiques, schémas, films ;
- ─ les certifications (Afnor, Iso, etc.).

Exemple

L'ouvrage que vous êtes en train de lire contribuera au développement de votre chiffre d'affaires et donc de vos revenus. En outre, il vous facilitera la vie en vous permettant de conclure vos ventes plus rapidement [bénéfices « Argent » et « Confort »].

Pourquoi ? Parce que cette méthode de vente s'appuie sur l'expérience et le savoir-faire d'une multitude de vendeurs reconnus comme les meilleurs dans leur catégorie. Ces vendeurs appliquent quotidiennement avec succès les techniques développées dans l'ouvrage. Et des entreprises aussi prestigieuses que General Electric, American Express ou BNP-Paribas en ont fait l'acquisition pour leurs forces de vente [preuves].

Enfin, pour donner davantage de poids à votre argumentation, pensez à faire participer votre prospect en faisant appel à ses perceptions. Donnez-lui les échantillons à toucher, faites-lui sentir ou goûter votre produit si celui-ci le permet.

Présentez-lui des images, des photos et graphiques. Ces recommandations sont tout à fait scientifiques : nous retenons 10 à 20 % de ce que nous entendons, 50 % de ce que nous voyons et entendons, 80 % de ce que nous voyons, touchons et entendons.

Vérifiez-le vous-même. De ces trois publicités pour une marque de jus d'orange, laquelle vous fait le plus d'effet ?

- Un spot radio, publicité purement auditive ?
- Une publicité télévisée qui vous montrera la cueillette des oranges en Espagne sur fond de musique classique ?
- Une publicité sur le lieu de vente avec un vendeur-démonstrateur qui vous mettra une orange dans une main et dans l'autre le jus à siroter ?

Un de mes amis conseiller en marketing fut un jour contacté par un fabricant de sorbets qui se désespérait de voir son volume de vente stagner, en dépit de produits d'une qualité exceptionnelle. L'intervention du consultant, qui devait effectuer une étude approfondie sur un mois, s'achevait au bout de trois jours... Et le doublement du chiffre d'affaires se produisit dans les jours qui suivirent. En accompagnant les représentants dans leurs tournées de prospection chez les restaurateurs, glaciers et autres commerçants, notre consultant put constater que les vendeurs maîtrisaient parfaitement leur argumentaire et que les documents commerciaux étaient d'une qualité rare : les coupes glacières aux fruits exotiques, par exemple, étaient présentées sur fond de plages des Caraïbes... Les produits du catalogue, d'une saveur exquise, réunissaient harmonieusement des parfums inhabituels que cette société était la seule à proposer. Tous les ingrédients commerciaux pour réaliser de belles ventes étaient rassemblés là. Sauf... L'étincelle, c'est-à-dire le produit lui-même, ou des échantillons permettant aux acheteurs de le goûter. Tous les vendeurs furent équipés d'une glacière contenant un échantillon de chaque parfum. Quand les yeux du prospect

brillaient en contemplant la photo présentant le sorbet vanille/noix du Brésil, le vendeur sortait aussitôt l'échantillon pour dégustation ! Les commandes ne tardèrent pas à enregistrer une montée en flèche.

Règle n° 3 : l'effet bande-annonce

On juge un livre à sa couverture. Chacun sait bien qu'une couverture peut être trompeuse et qu'il ne faut jamais se fier au titre ni au visuel du livre pour juger de la qualité de ce qui se trouve à l'intérieur... Pourtant, on ne peut pas s'en empêcher. Pour un exposé ou une démonstration commerciale, il en va de même. Le cerveau du client va juger de l'intérêt de s'investir dans l'écoute de l'exposé sur la base de son accroche. C'est pourquoi il faut commencer son exposé de la manière la plus tonitruante et la plus intéressante possible ; tel le présentateur du journal télévisé, qui annonce d'emblée les gros titres qui seront développés afin de nous inciter à rester devant notre écran.

On appelle cette technique « l'effet bande-annonce » : lorsque vous allez au cinéma, on vous présente les films à venir sous la forme d'une bande-annonce de 1 minute 30 avec les meilleurs extraits, les plus belles cacades, les meilleures répliques... Et cela vous donne généralement envie d'aller voir tel ou tel film. Il en va de même en matière commerciale : il faut accrocher le client pour lui donner envie de voir le film (écouter l'exposé ou assister à la démonstration). Et le meilleur moyen d'accrocher un client consiste à lui présenter immédiatement les bénéfices qu'il pourra tirer du produit/service qui va lui être présenté. C'est une règle indépassable en matière de persuasion. Un proverbe commercial énonce d'ailleurs : « La séduction précède la sélection. » Ce qui signifie que le vendeur doit d'abord donner envie d'écouter avant de réaliser sa démonstration et d'apporter les éléments de preuve au client, qui lui confirmeront que le produit/service en vaut la peine et mérite d'être acheté.

C'est pourquoi le fait de commencer par le résultat permet d'intéresser son interlocuteur en lui désignant immédiatement les bénéfices attendus du produit. Excité par le résultat, c'est-à-dire par « la destination », le client sera bien plus concerné par la démonstration du vendeur car son esprit se demandera « comment va-t-il m'amener à ce résultat ? ».

Les deux exposés qui suivent vous en convaincront. Imaginez que vous soyez médecin et qu'un délégué médical vous ait sollicité pour vous présenter des spécialités de son laboratoire. Dans le premier exposé, le délégué médical utilise une argumentation classique. Le second inclut l'effet bande-annonce. Appréciez la différence d'impact :

Exemples

Exposé 1 : (...) Le Seroxat est un antidépresseur inhibiteur sélectif de la sérotonine. Son principe actif est le chlorydrate de fluoxétine dont la demi-vie est de 6,4 jours. Sa formule empirique est le C₁₉H₂₀FN₃O₃, qui agit dans le cerveau en augmentant le taux de sérotonine dans les synapses. Ce neurotransmetteur, je ne vous apprend rien, joue un rôle primordial sur l'humeur, l'émotivité et le sommeil, comme l'a démontré Paul Greengard de l'université Rockefeller. Il lui a d'ailleurs valu le prix Nobel de médecine pour ses travaux sur l'action des neurotransmetteurs sur les cellules nerveuses. Le Seroxat a une efficacité tout à fait remarquable chez les patients souffrant de dépression, de troubles obsessionnels compulsifs. Il a démontré aussi qu'il pouvait améliorer de manière significative les problèmes d'éjaculation précoce et les états anxieux avec crises de panique.

Exposé 2 : Supposons, Docteur, qu'un patient atteint de dépression vienne vous consulter. Ce peut être également un patient atteint de TOC, sujet aux attaques de panique ou encore souffrant d'éjaculation précoce. Eh bien, avec le Seroxat, vous allez pouvoir le soulager et le plus souvent réduire les manifestations de la maladie. Comment est-ce possible ? Parce que le Seroxat est un antidépresseur inhibiteur sélectif de la sérotonine. Son principe actif est le chlorydrate de fluoxétine dont la demi-vie est de 6,4 jours. Sa formule empirique est le C₁₉H₂₀FN₃O₃, qui agit dans le cerveau en augmentant le taux de sérotonine dans les synapses. De ce fait, la fente synaptique contenant davantage de sérotonine, celle-ci a de meilleures chances d'être reconnue par les récepteurs des cellules nerveuses receveuses. Or ce neurotransmetteur, je ne vous apprend rien, joue un rôle primordial dans l'humeur, l'émotivité et le sommeil, comme l'a démontré Paul Greengard de l'université Rockefeller. Il lui a d'ailleurs valu le prix Nobel de médecine pour ses travaux sur l'action des neurotransmetteurs sur les cellules nerveuses.

Pour augmenter l'efficacité de votre argumentaire, pensez donc à présenter les bénéfices (le résultat) en premier et vos caractéristiques et preuves en second. Il s'agit de procéder à l'inverse de nos habitudes et de ce que nous a inculqué notre formation scolaire ou universitaire (le résultat couronne une démonstration, une conclusion achève un raisonnement).

Règle n° 4 : structure d'un argumentaire

Très souvent, pendant leur exposé, les vendeurs développent une série d'arguments. Ceux-ci, dans l'esprit du prospect, forment rapidement un patchwork de caractéristiques, preuves et bénéfices, au détriment de la clarté et de la logique nécessaires à une mémorisation aisée. Le prospect ne retiendra que 10 % de l'information, sa mémoire faisant litière des 90 % restants. La mémoire, en effet, a besoin de classer les informations dans ses tiroirs virtuels, c'est pourquoi elle est toujours à la recherche d'un rangement pour les informations qu'elle reçoit. Il faut donc prévenir notre interlocuteur du bénéfice SACRÉ attaché au produit qui lui est présenté avant de développer l'information.

À cet effet, l'emploi d'un système de numérotation des arguments facilitera leur réception et leur organisation dans l'esprit et la mémoire du prospect. Jules César n'agissait pas autrement lorsqu'il avait un long discours à prononcer : il faisait déplacer son auditoire dans autant de lieux que son exposé comportait de sujets. Autrement dit, il traitait chaque thème dans une salle différente, d'où l'expression : « en premier lieu, en second lieu... ». Jules César impressionnait ainsi, au sens photographique du terme, la mémoire de ses auditeurs beaucoup plus fortement qu'un discours prononcé d'un seul tenant et faisant se succéder plusieurs sujets, lesquels finissent par se brouiller et se dissoudre dans les mémoires. Pour notre part, nous prendrons soin de détacher, en les numérotant de préférence, les composantes des promesses SACRÉ et les preuves associées que comporte notre argumentaire.

Deux exposés permettront de vérifier le bien-fondé de cette manière de procéder. L'un n'a fait l'objet d'aucune structuration, contrairement à l'autre. Quel est l'argumentaire le plus fort et le plus assimilable ?

Exemples

Exposé n° 1 : non structuré

- Je vous recommande vivement ce canapé, dont la qualité et le design intemporel vous donneront toute satisfaction. L'armature en hêtre massif et la structure sont assemblées par la technique traditionnelle du tenon mortaise. C'est ce qui se fait de mieux. Les coussins haute résilience sont en polyuréthane et offrent une densité de 30 kg/m³, ils reprennent donc parfaitement leur forme, et cela d'autant plus que le revêtement est d'une

qualité exceptionnelle : une vachette pleine fleur pigmentée. D'autre part, le design de ce canapé lui permet de traverser le temps sans se démoder. Vous faites donc en l'achetant l'acquisition d'un véritable meuble de patrimoine. Enfin, je vous rappelle que nous sommes des fabricants avant d'être des distributeurs. Notre maison existe depuis 1917 et conserve toutes les pièces de cuir et les teintes qui nous permettraient de restaurer votre canapé s'il était accidenté.

Exposé n° 2 : structuré

- Je vous recommande vivement ce canapé et ceci pour trois raisons majeures : le confort inégalé de son assise, la qualité de sa fabrication qui vous garantit sa longévité et enfin son design évocateur de modernité.

J'aimerais, si vous le permettez, développer chacun de ces points.

Premièrement, le confort de l'assise. Les mousses sont en polyuréthane et offrent une densité de 30 kg/m^3 , ce qui signifie qu'elles reprendront toujours parfaitement leur forme, même dans quinze ans. Tenez, voici plusieurs échantillons de mousse. Pressez-les et dites-moi d'instinct laquelle vous paraît la meilleure. (*Réponse du client.*) Oui, c'est exactement la mousse utilisée pour ce canapé. D'ailleurs, mieux qu'un discours, je vous propose de vous y asseoir tout en m'écoutant, afin d'en apprécier le confort...

Deuxièmement, la qualité de sa fabrication vous garantit que vous conserverez ce canapé pendant de très nombreuses années. Voyez : l'armature est en hêtre massif, alors qu'elle est en pin pour la plupart des canapés qui lui ressemblent. Le hêtre est un bois parmi les plus solides, ce qui explique sa longévité. Les pièces qui composent l'armature ne sont pas clouées ni collées, mais assemblées en tenon mortaise, comme vous pouvez le voir sur ce dessin. Vous évitez ainsi tout grincement ou affaissement de l'armature avec le temps. Enfin, la peausserie choisie pour le revêtement est un cuir vachette pleine fleur pigmenté, sélectionné pour sa résistance. Et s'il vous arrivait de l'érafler ou de l'abîmer, notre maison pourrait remplacer le panneau concerné, parce que nous sommes fabricants et que nous conservons toujours des pièces de cuir et les teintes en stock. Vous garderez ainsi votre meuble aussi longtemps que vous le souhaitez. C'est un véritable meuble de patrimoine.

Pour terminer, le design de ce canapé, un style épuré et intemporel, renvoie une image affirmée de modernité. D'ailleurs regardez : j'ai ici une photo du Design Museum de Chicago où, dans chaque salle, figure un exemplaire de ce canapé, chaque fois dans un coloris différent. Il est superbe, n'est-ce pas ?

En résumé, qualité, confort et modernité, voilà ce qui fait de ce canapé un meuble d'exception que vous pouvez acquérir pour 190 euros par mois. Qu'en dites-vous ?

Règle n° 5 : les validations intermédiaires

Lorsqu'est venu le moment d'argumenter, certains vendeurs prennent une profonde inspiration et prononcent leur exposé d'une seule traite, pour découvrir finalement que le client souhaite réfléchir ou n'est pas intéressé !

Un moyen très simple d'augmenter significativement l'adhésion du client à votre argumentaire consiste à introduire des éléments de respiration dans votre exposé, par le biais de validations intermédiaires. Faites donc régulièrement des pauses afin de vérifier que votre interlocuteur vous suit bien et vous approuve. Les questions types de validation intermédiaire ne manquent pas :

- ─ Est-ce que jusqu'ici tout est clair ?
- ─ Est-ce que vous me suivez ?
- ─ Avez-vous des questions, des observations jusqu'à présent ?
- ─ Est-ce que vous percevez clairement l'avantage ?
- ─ Sur ce point nous sommes d'accord ?

Par ces questions, et surtout par les petites acceptations que vous recueillez, votre prospect accomplit sans s'en rendre compte un travail d'autosuggestion. Ce recueil de « oui » participe d'une manœuvre d'influence douce de l'esprit du client. Tous les acquiescements obtenus au fil de l'entretien se transformeront en un « oui » global à la fin de l'argumentaire. Si, au cours du processus, le client n'est pas convaincu, au moins aura-t-il la possibilité d'exprimer son objection... qu'il vous appartiendra de traiter. N'hésitez pas à « sortir les cadavres du placard » en formulant des validations intermédiaires. Seule une objection identifiée peut être réfutée. Le client, s'il n'est pas régulièrement interrogé sur son acceptation ou son intérêt pour l'exposé, peut avoir des objections à opposer. Il ne les manifestera pas sur le moment, mais elles se traduiront, en fin d'argumentaire, par un « il faut que je réfléchisse » ou « ce n'est pas le moment, on en reparlera », autrement dit une fin de non-recevoir. Il sera beaucoup plus difficile au client d'émettre une objection s'il a été invité régulièrement à entériner le bien-fondé des arguments du vendeur !

De surcroît, par-delà la persuasion mécanique que le client s'auto-administre, les validations intermédiaires créent un échange, une interaction. Rien n'est plus à éviter que l'argumentation unilatérale qui s'achève par le verdict du client. C'est pourquoi on lui substituera dans tous les cas une argumentation ponctuée de validations intermédiaires, afin que la décision du client s'inscrive de manière naturelle dans la continuité des petites acceptations qui l'auront précédée.

Règle n° 6 : correspondance besoin/bénéfice

Parce qu'il dispose de plusieurs arguments, le vendeur croit souvent – à tort – qu'en les exposant tous il augmentera ses chances de vente. Nous savons combien il est tentant de vider notre carquois en décochant toutes nos flèches et de développer tous nos arguments. Pourtant, mieux vaut s'en abstenir. En effet, la situation que nous allons décrire vous est peut-être déjà arrivée. Vous êtes en présence d'un vendeur qui voudrait vous faire acheter son produit. Au bout de quelques minutes, vous voilà conquis. C'est alors que le commerçant, percevant votre intérêt, redouble d'ardeur démonstrative et assène de nouveaux arguments. Or ces derniers, au lieu d'emporter votre adhésion, instillent en vous le doute, un certain flottement, voire vous font soupçonner un aspect négatif de l'offre qui vous avait échappé. Le charme est rompu. Tandis que le vendeur poursuit son exposé, votre inquiétude grandit et vous voilà bientôt convaincu de renoncer à votre achat, alors que vous auriez sûrement fait l'acquisition du produit si le vendeur avait eu la langue moins bien pendue !

Supposons, par exemple, que vous ayez envie d'apprendre à piloter un avion de tourisme. Dans votre quête du meilleur club, deux mobiles vous tiennent à cœur : la sécurité et le plaisir ! Renseignements pris par téléphone, le responsable du club vous convainc assez facilement de vous inscrire pour le prochain stage. Puis, dans le même élan, il vous précise que le professeur est un ancien pilote de chasse (croyant par là satisfaire un supposé besoin de reconnaissance). Mais de votre côté, vous songez aussitôt : « Je veux simplement prendre du plaisir et m'amuser, moi. Avec un tel professeur, le stage risque d'être intensif et trop technique. » Enfin lorsque, supposant qu'ainsi il fera s'envoler vos dernières hésitations, votre

vendeur vous assènera son argument massue : « et en plus nous sommes très bon marché », il perdra définitivement la vente car vous penserez aussitôt qu'une telle tarification doit se faire au détriment de l'entretien du matériel.

N'oubliez donc jamais que les meilleurs arguments sont ceux qui s'appliquent étroitement aux besoins du prospect et à ceux-là uniquement.

Règle n° 7 : *ethos, pathos, logos*

Être capable de réaliser un exposé motivant (contenant des promesses SACRÉ), structuré, étayé par des preuves et qui fasse participer le client permet de donner tout son poids à votre argumentation. Mais pour conférer au message une puissance maximum, il est indispensable de mettre en œuvre les trois dimensions de la persuasion que l'on appelle – leur nom vient des rhéteurs de la Grèce antique – l'*ethos*, le *pathos* et le *logos*.

- L'*ethos* est le style que doit adopter le vendeur pour capter l'attention et gagner la confiance de son client afin de se rendre sympathique et crédible. Avoir un « look » conforme à l'image que l'on souhaite véhiculer, une tenue vestimentaire impeccable, une attitude non verbale et une gestuelle harmonieuses relèvent de l'*ethos*. Tout en nous, dans notre façon de nous présenter, de parler ou de marcher, est porteur de sens et révèle au monde la façon dont nous voulons qu'il nous regarde. « Ce que vous êtes parle plus fort que ce que vous dites », avait coutume de dire David Ogilvy.
- Le *pathos* s'adresse à la sensibilité des clients (leurs sentiments, émotions, désirs profonds). Le vendeur doit chercher à faire vibrer la corde émotionnelle. Les anecdotes, les petites histoires liées à la création de ses produits, les métaphores, analogies et manières d'envisager l'avenir permettent d'établir un contact véritable et d'émouvoir. C'est au vendeur et à lui seul qu'il revient par ailleurs de transmettre l'émotion par son enthousiasme, en laissant transparaître sa passion pour la vente, son attachement aux produits/services qu'il vend. Redisons-le :

« Vendre, c'est allumer un feu et pour allumer un feu, cela va sans dire, il vous faut une flamme. »

- Le *logos* représente la logique, le raisonnement et la manière dont est construite l'argumentation. Les règles vues précédemment (structure de l'entretien, force de la preuve) permettent de marquer les esprits les plus logiques parmi les prospects.

En résumé, plus l'argumentation jouera sur ces trois dimensions et plus elle sera convaincante.

La présentation du produit ou service (l'argumentation proprement dite)

La présentation du produit/service fait suite à la découverte des besoins.

Poursuivons notre stratégie initiale. Les besoins et les motivations du client ont été identifiés. Nous pouvons à présent réaliser notre démonstration ou dérouler notre argumentaire en prenant soin de ne développer que les arguments qui répondent aux besoins identifiés.

Mais passer de l'identification du besoin à l'argument demande une transition. Puisque nous reprenons l'initiative du dialogue, essayons de tenir en haleine le prospect afin qu'il ait envie de nous écouter jusqu'au bout.

Exemples

- Compte tenu de vos besoins, ce que je vais vous montrer va beaucoup vous intéresser. En effet...

- Puisque vous désirez (énoncez le besoin identifié), vous allez être comblé. En effet...

L'argument ou la démonstration argumentée apparaît logiquement après la transition. Et puisqu'une image vaut mille mots, illustrons par un exemple la procédure à suivre et poursuivons l'entretien de vente de stands de salon (entamé précédemment) :

- Puisque vous recherchez un outil de prospection fiable et bon marché, j'ai la conviction que ce que je vais vous proposer va vous enchanter. Comme vous le savez, nous sommes les organisateurs du salon Econobiz qui rassemble chaque année tous les professionnels de la baisse des dépenses et les entreprises proposant produits et services qui génèrent des économies

à leurs clients. Sachez que pour vous, la participation à ce salon représente la formule la plus sûre et la plus économique pour rencontrer et toucher de nouveaux clients [promesse « Sécurité » et « Argent »].

Tout d'abord, la formule la plus sûre. Pourquoi ? Parce que, depuis plus de douze ans, cet événement voit croître le nombre de ses visiteurs. L'an dernier, par exemple, nous avons reçu 12 882 visiteurs. Cette année nous en attendons près de 15 000. Du reste, nous avons un indicateur beaucoup plus fiable encore à vous offrir. J'ai ici un *listing* : il recense les 8 200 personnes qui nous ont d'ores et déjà réglé leur inscription en ligne pour obtenir un badge visiteur [preuve].

Sachant qu'en règle générale un nombre égal de visiteurs achètent leur badge au guichet, vous constaterez qu'en misant sur plus de 15 000 visiteurs j'ai une vision plutôt pessimiste des choses !

Jusqu'ici, est-ce que vous me suivez [validation intermédiaire] ?

- Oui, c'est clair.

- Deuxième point : être exposant à ce salon sera pour vous la formule la plus économique pour trouver de nouveaux clients [structuration de l'argumentaire]. Comment puis-je être aussi affirmatif, me demanderez-vous ? Grâce à un simple calcul arithmétique. L'année dernière, nous avons sondé tous nos exposants après la manifestation pour connaître les résultats de leur prospection. Cette enquête, dont je vous livre ici le compte rendu [preuve], a révélé que chaque exposant avait enregistré en moyenne 148 contacts utiles, donc 148 visiteurs intéressés. Le prix moyen d'un stand étant de 11 500 euros, le coût d'un rendez-vous client est donc de 78 euros. Cette année, nous estimons avoir 15 % de clients de plus que l'an dernier alors que nos tarifs sont restés les mêmes. J'anticipe donc pour votre société un coût du contact utile inférieur à 68 euros, ce qui le rend deux fois plus rentable qu'un bon *mailing*, compte tenu des chiffres que vous m'avez fournis.

Sur ce second point, est-ce que vous partagez mon analyse et mes calculs ?

- Soit, cela me semble très intéressant. C'est même trop beau pour être vrai.

- Je comprends votre surprise. Mais veuillez croire que si 88 % des exposants reconduisent leur participation d'une année sur l'autre, c'est précisément parce que la formule se révèle fiable et rentable. Voici la liste de nos exposants de l'an dernier et celle des exposants pour cette année. Vous pouvez le constater, ils se sont pratiquement tous réinscrits [preuve]. Alors, serez-vous des nôtres cette année ?

- Ma foi... C'est très intéressant !

La technique de l'argument est simple et puissante. Vous voyez qu'il n'est pas nécessaire d'en faire trop ; un, voire deux arguments utilisés à bon escient suffiront à persuader votre interlocuteur.

L'ESSENTIEL

+ Pour qu'un argumentaire de vente ait un fort impact et donne envie d'acheter, il faut :

- ☐ Mettre en avant les bénéfices qui résulteront pour le client de l'achat du produit et « ne pas vendre l'ampoule, mais la lumière », comme le disait Thomas Edison à ses vendeurs.
- ☐ Prouver au moyen de « pièces à conviction » que les promesses de bénéfice seront au rendez-vous... Car le vendeur qui n'est pas cru est cuit !
- ☐ Commencer son exposé par le meilleur, c'est-à-dire les bénéfices, et non par les caractéristiques du produit ou de l'offre (telle une bande-annonce de film qui en dévoile les meilleurs moments pour donner envie d'aller voir le film).
- ☐ Structurer l'exposé en autant de points que de bénéfices conférés par votre produit.
- ☐ Pratiquer des validations intermédiaires pour vérifier l'adhésion du client et obtenir des mini-engagements qui rapprochent le vendeur de la conclusion.
- ☐ Ne développer que les bénéfices correspondant aux besoins et motivations décelés pendant la phase de découverte.
- ☐ Vous rappeler que la vente n'est pas seulement une affaire de logique et de raison. Votre capacité à susciter des émotions (*pathos*), votre style et votre stature personnelle (*ethos*) comptent autant que la logique ou la qualité de votre argumentation (*logos*).

LA PRÉSENTATION DES PRIX

Executive summary

- **La présentation des prix est vécue comme un calvaire par beaucoup de vendeurs.** Ils redoutent ce moment, alors qu'il est l'étape la plus « tranquille » de l'entretien de vente. Je parle bien de présentation et non de négociation des prix (laquelle est plus délicate et fait l'objet d'un sous-chapitre complet). Simplement, la présentation des prix obéit à quelques règles très strictes que le vendeur s'efforcera de respecter chaque fois que son produit ou sa direction le lui permettra. Le prix vous paraîtra alors bien plus facile à annoncer.

La présentation réussie du prix n'est pas qu'une simple affaire de technique de présentation. En effet, la confiance en soi et en la justesse de son prix joue un rôle absolument majeur dans l'acceptation du prix par le client. Si vous pensez que vous êtes trop cher, tout vous trahira : votre attitude, votre timbre de voix, votre élocution, votre respiration et même votre odeur. À ce propos, je vous invite à lire l'excellent livre de Christophe Haag, *La Contagion émotionnelle*, pour découvrir à quel point vos émotions se transmettent **inconsciemment** à vos clients. C'est d'ailleurs pourquoi on ne vend pas les produits auxquels on ne croit pas, de même que, lorsqu'au fond de soi on pense que l'on est trop cher, le client détecte notre fragilité et soulève presque toujours l'objection du prix. De la même manière, lorsqu'on est intimement convaincu de la valeur de ses produits et services et/ou du retour sur investissement pour le client, ce dernier le ressent et achète plus facilement.

Les vendeurs d'élite croient, au plus profond d'eux-mêmes, qu'ils en donnent plus pour leur argent à leurs clients que le prix qu'ils leur demandent. C'est pourquoi je vous invite à prendre tout le temps qu'il faut pour vous convaincre de la légitimité de vos prix et de la réelle valeur que vous apportez à vos clients avant de vous rendre en clientèle. Si tel n'est pas le cas, je vous suggère de parcourir le tableau ci-après et de cocher les cases pour lesquelles votre entreprise, vos produits et services sont supérieurs à ceux de vos concurrents (listes non exhaustives). Cela vous aidera

grandement à vous convaincre de la réelle justesse de votre politique tarifaire. Et si, à l'issue de ce travail d'autoconviction, vous n'êtes toujours pas convaincu, alors il vous reste à en parler à votre manager, votre formateur interne et même à remonter l'information au service marketing. Peut-être vous donneront-ils des arguments auxquels vous n'avez pas songé ou peut-être le marketing sera-t-il amené à revisiter la politique tarifaire.

SUPÉRIORITÉ DE L'ENTREPRISE	SUPÉRIORITÉ DU PRODUIT	SUPÉRIORITÉ DU SERVICE
☐ Entreprise Ancienneté, expérience, position sur son marché	☐ Performance Gain de temps ? De travail ? D'argent ? ROI ? Durée de vie ?	☐ Conditions de règlement Délais ? Acompte ? Pénalités ? Crédit ?
☐ R&D, innovation	☐ UX (<i>user experience</i>) et UI (interface utilisateur) Intuitivité ? Simplicité ? Beauté ?	☐ Livraison Rapidité ? Fréquence ? Confort ? Sécurité ?
☐ Renommée Clients prestigieux ? Marchés publics ? Clients étrangers ?	☐ Choix Profondeur de la gamme ? Largeur de la gamme ? Choix des couleurs, tailles, matières, etc. ?	☐ Digitalisation Outils digitaux de gestion ? De suivi ? De formation ?
☐ Réputation Titres et récompenses ?	☐ Stockage Sans problème ? Gain de place ? Peu coûteux ?	☐ Merchandising Aide à la vente ? Démonstration ? Promotion ?
☐ Responsabilité sociale	☐ Manutention interne Peu de force physique à dépenser	☐ Formation Prise en main ? Formation en ligne ? Présentielle ? Tutoriels ? Vidéos ? Hotline ? Sur site ?
☐ Responsabilité environnementale	☐ Présentation	☐ Force de vente et après-vente

	Image renvoyée ? Modernité ? Design ? Élégance du packaging ?	Vendeur dédié ? Gestionnaire de compte dédié ? Vendeur physique ? Distanciel ? Numéro direct ? Chatbot ?
☐ Localisation Proximité ? Facilité de communication ? Régionale ? Internationale ?	☐ Fabrication Qualité des matières et matériaux ? Traitement des déchets ? Impact environnemental ? Obsolescence programmée ?	☐ Horaires Horaires d'ouverture ? De fermeture ? D'intervention ?
☐ Taille Suffisamment grande pour pouvoir tout livrer ? Suffisamment petite pour vous suivre personnellement ?	☐ Mobilité Facile à transporter ? Facile à déplacer ? Facile à ranger ?	☐ Installation Assistance au démarrage ? Hotline ?
☐ Expertise du personnel Attire les meilleurs talents ?	☐ Solidité et qualité Résistance à l'usure ? Durée de vie ? Facile à réparer ? Obsolescence programmée ? Normes ?	☐ Publicité et promotion Publicité de lancement ? Aide à la revente ? Réseaux sociaux ? Outils d'aide à la vente ? Goodies ? PLV ? Outils promotionnels ? Challenges ?
☐ Situation financière Solidité des ratios financiers	☐ Conditionnement Facile à ouvrir ? Réutilisable ? Gain de place ?	☐ Maintenance Contrat de maintenance ? Formation du personnel ? Coût de maintenance ?
☐ Politique Souplesse, éthique ?	☐ Pièces détachées Disponibilité ?	☐ Garanties Incluses ? Étendues ? Hauteur ? Durée ? Assurances incluses ?
☐ Certification qualité Iso ? Afnor ?	☐ Origine de fabrication	☐ Reprises

	Réputation du pays ? Empreinte carbone du transport ?	Reprise de l'ancien matériel ? Reprise des invendus ?
--	--	--

Voici à présent quelques conseils concernant la mise en forme du prix :

- Un prix ne doit jamais être rond ! Si vous disposez de quelque latitude dans la fixation des prix, soyez précis, sachez qu'un produit à 1 000, 50 000 ou 1 million d'euros est suspect. Non seulement il peut traduire une tarification « à la louche », ou pire, au hasard, mais ce qui est plus dangereux encore, un chiffre rond se prête facilement à la négociation. En revanche, au vendeur qui annonce que « le prix est de 12 543 euros », nul n'a envie de répondre « vous me le faites à 10 000 euros et je suis preneur ». La précision du chiffre laisse présager que sa mise au point a fait l'objet de calculs rigoureux et qu'il ne peut être discuté.
- Autant que faire se peut, présentez vos tarifs sous la forme d'un document imprimé. Une grille tarifaire à double entrée imprimée, par exemple, dissuadera plus facilement les acheteurs de négocier. En faisant imprimer en offset un document tarifaire, vous institutionnalisez vos prix et leur conférez un caractère quasi définitif et non négociable. Gageons que cela n'empêchera pas certains négociateurs irréductibles de vous réclamer une remise mais, statistiquement, vous aurez moins de négociations à engager si, pour présenter vos prix, vous sortez un document imprimé. D'aucuns appellent cela le « pouvoir de la légitimité ».
- S'il est deux mots du langage courant qu'un vendeur doit absolument effacer de sa mémoire, il s'agit bien des mots « dépense » et « coût ». Ne dites plus « cela vous coûtera... » ou « il vous faudra prévoir une dépense de... ». Préférez à ces formules les mots « investissement » ou « valeur ». « Dépense » et « coût » induisent une notion de débours, d'argent qui disparaît à jamais sans espoir de retour. Pas très motivant. La notion d'investissement, elle, sous-entend celle de... retour sur investissement, tellement plus engageante.

N'est-il pas plus encourageant de s'entendre déclarer : « Il vous faudra prévoir un investissement de 850 euros pour apprendre la lecture rapide », plutôt que : « Il vous en coûtera 850 euros pour recevoir notre formation à la lecture accélérée » ? Ou : « La valeur de cette machine à expresso est de 220 euros » plutôt que « Le prix de cette machine à expresso est de 220 euros » ?

- Ne faites jamais de silence après avoir annoncé votre prix. En effet, le silence est anxiogène. Le client cherchera à le combler. Et de quoi peut-il bien parler, si vous installez un silence après avoir annoncé votre prix ? De ce qu'il vient d'entendre, pardi : le prix ! Et c'est ainsi que vous aurez beaucoup plus de chances de susciter une objection de prix si vous vous taisez après avoir annoncé votre tarif ! Poursuivez donc votre exposé, comme si le prix n'était qu'un détail sans importance : « L'investissement à prévoir sur cette machine de marquage de métaux démarre à 7 800 euros avec la possibilité d'introduire des pièces de 570 mm d'épaisseur et une surface de travail qui peut aller jusqu'à 1 100 mm X 630 mm, autrement dit, avec une telle surface de travail, vous pourrez graver absolument tous les objets que vous produisez dans votre entreprise. »
- Un autre conseil de mise en forme consiste à présenter le prix sous son angle le plus favorable, c'est-à-dire celui qui le fera paraître le plus petit possible, afin qu'à son annonce le prospect voie autre chose qu'un couperet s'abattant sur son portefeuille. Minimiser un prix est chose aisée car il existe de nombreux artifices pour y parvenir.

Fractionner le prix en unités acceptables

Exemple

« Votre marque et logo sur un panneau LED de 120 mètres le long et 1 mètre de hauteur le long du stade de foot vous reviendra à 48 000 euros pour la durée du match. Sachant que la chaîne qui retransmet le match prévoit deux millions de téléspectateurs, votre investissement s'élèvera à 2,4 centimes d'euro par personne pour faire connaître votre marque. »

Annoncer un prix en monnaie de singe connue

Exemple

« 27 euros par mois pour être couvert contre le risque d'incendie. Autrement dit, pour le prix d'un déjeuner au restaurant, on vous rembourse tout en cas de sinistre. »

Vous pouvez également annoncer un prix en paquets de cigarettes, en places de cinéma, etc. Évitez le fer à repasser ou la plaque d'égout, peu de gens connaissent vraiment son prix. Grâce à ce procédé, l'acheteur va mémoriser un petit nombre (1 dans notre exemple, au lieu de 27) associé à une unité qu'il sait financièrement abordable (le repas au restaurant, le cinéma, etc.). Par transitivité, le prix total semblera plus accessible.

Étalez le prix sur la durée de vie présumée du produit

Exemples

« 699 euros, ce matelas. Sachant que la durée de vie d'un matelas est d'une dizaine d'années, soit 3 650 nuits, cela vous reviendra à 19 centimes d'euro la nuit pour dormir tranquille en préservant votre dos ! »

Autre exemple

Le vendeur : « Pendant combien de temps pensez-vous utiliser votre prochain bureau ? »

L'acheteur : « Cinq ans, cela me paraît suffisant, après j'aurai peut-être envie de changer de mobilier. »

Le vendeur : « Le bureau qui vous plaît en catalogue fait 710 euros, ce qui, rapporté sur cinq ans, fait 38 centimes d'euro par jour. Avouez que ce n'est pas grand-chose pour un meuble que vous utiliserez tous les jours. Et si l'on considère qu'au bout de cinq ans vous pourrez le revendre d'occasion, on se situe en dessous de 30 centimes par jour ! »

Quand votre produit le permet, tâchez de vous associer les services d'un organisme de crédit, afin de présenter le prix sous forme de mensualités

attrayantes. Les vendeurs de voitures, par exemple, se sont fait les champions du financement. Certaines publicités affichent même, en guise d'accroche, le montant des mensualités en caractères géants. Ce qui, dans ce contexte, fait presque penser qu'il s'agit du prix du véhicule !

Relativiser la dépense

Un avantage qui peut s'exprimer en termes de gain ou d'économie d'argent permet d'amoindrir considérablement l'importance d'une dépense.

Exemples

« Vous dites que vous faites estamper environ 10 000 plastiques par mois et que votre sous-traitant vous prend 20 centimes par estampage. En fait, cela vous revient à 24 000 euros par an. Or notre machine d'embossage coûte 15 000 euros. Si vous la prenez, au bout d'un an, non seulement elle ne vous aura rien coûté, mais en plus vous aurez économisé 9 000 euros ! Et l'année d'après, c'est tout bénéfice pour vous. »

« En moyenne, après l'intervention d'une de nos décoratrices étalagistes diplômées, le chiffre d'affaires d'une boutique augmente de 12 % dans les dix jours qui suivent. Vous me dites que vous faites 1 500 euros de recette par jour en moyenne. Au total, cela vous fera donc 1 800 euros de recette en plus. Sachant que l'intervention d'une décoratrice étalagiste est de 450 euros au forfait, vous y gagnerez largement. »

L'ESSENTIEL

- ✚ Afin de pouvoir présenter ses prix avec conviction, le vendeur doit se convaincre lui-même de la légitimité de ses tarifs et de la valeur qu'il apporte à ses clients.
- ✚ La perception du prix par le client est très psychologique.
- ✚ Pour asseoir la légitimité du prix, on n'hésitera pas à énoncer des prix précis (les prix ronds invitent à la négociation), figurant sur des documents imprimés.
- ✚ Pour minimiser son impact, on pourra fractionner le prix en unités plus petites, le convertir en monnaie de singe, l'étaler sur la durée de vie du produit ou relativiser la dépense par rapport aux gains attendus.

- + Les mots « prix », « dépense » et « coût », qui induisent une notion de débours, seront remplacés par les mots « investissement » ou « valeur », plus vendeurs.**
- + Pas de silence après avoir annoncé le prix.**

LE TRAITEMENT DES OBJECTIONS

« Être contesté, c'est être constaté. »

Victor Hugo

Executive summary

- **Dans sa course au contrat ou à la commande, le vendeur rencontre souvent des obstacles** : critique du produit, objection « fausse barbe », pièges tactiques de l'acheteur ou problème réel. Certains vendeurs trébuchent et renoncent, d'autres se relèvent et repartent difficilement ; les meilleurs franchissent aisément l'obstacle.
- **La réfutation des objections est un moment délicat car à ce stade**, il suffit d'un rien pour que la vente échoue. Comme j'aime souvent le dire : « La vente est faite d'une multitude de détails, mais un seul détail peut défaire une vente ! »
- **Nous allons étudier les différents obstacles** et les meilleurs moyens de les surmonter.

Il était une fois un vendeur extraordinaire, tellement convaincant qu'il décrochait tous les contrats sans qu'aucun acheteur lui oppose la moindre résistance. Si cette histoire débute comme un conte de fées, c'est qu'il s'agit précisément d'un conte de fées. Ce vendeur n'existe pas, sinon dans l'imaginaire de ceux qui croient aux miracles. Il est des légendes tenaces !

Pour avoir côtoyé, interviewé et suivi en rendez-vous la fine fleur des vendeurs, je puis vous affirmer que tous se heurtent, en permanence, au régiment des objections. À ce sujet, je voudrais livrer ici quelques réflexions qui m'ont été confiées par le maître vendeur Jean Saint-Mleux :

« La résistance à l'acte d'achat est chose normale car acheter signifie payer et, d'instinct, le prospect même convaincu d'emblée se jugerait déconsidéré si, avant de se rendre, il ne livrait pas bataille, pour la forme. C'est un "baroud d'honneur" en quelque sorte, pour satisfaire sa conscience professionnelle. »

Les vendeurs considèrent en général l'objection comme un obstacle sur le chemin de la vente. Les meilleurs vendeurs, eux, la considèrent comme un véritable stimulant, estimant qu'elle est la preuve de l'intérêt du client pour leur offre. D'ailleurs, certaines objections sont tout simplement des signes avant-coureurs de l'acte d'achat (cf. « [Quand conclure ?](#) »).

À propos, savez-vous quels prospects les vendeurs expérimentés redoutent le plus ? Ce sont les acheteurs muets, impénétrables, qui laissent parler le vendeur sans jamais manifester la moindre émotion. Comment convaincre quelqu'un qui n'émet aucune remarque, aucune critique, mais qui n'est pas acheteur pour autant ? Autant combattre une armée invisible.

Un obstacle dans l'obscurité est difficile à franchir. Pour le surmonter, il faut le placer en pleine lumière. Cette constatation s'applique parfaitement à la vente : le vendeur doit distinguer précisément les obstacles (les objections) qui encombrent son chemin. Pour les identifier, il n'existe d'autre moyen que de questionner le prospect, en lui demandant une réponse sincère.

La réfutation des objections nécessite de la part du vendeur un respect à toute épreuve de la sensibilité et de l'ego du prospect. Il est atterrant de constater combien de vendeurs enfreignent cette règle d'or du commerce : « le client a toujours raison ». Je suis abasourdi d'entendre certains vendeurs opposer aux objections des « vous avez tort » péremptaires, faisant fi de la plus élémentaire règle de la diplomatie qui consiste à laisser une porte de sortie honorable à son adversaire, lorsque ses torts sont établis. Un individu auquel on administre la démonstration de ses torts résistera d'autant plus violemment qu'il percevra les preuves de son erreur comme un affront à son intelligence. Il réagit ainsi pour sauvegarder sa dignité et son amour-propre.

Mais alors, comment faire entendre raison à un prospect qui se retranche dans l'erreur ? En lui expliquant, par exemple, qu'il avait raison jusqu'à ce qu'un élément nouveau, qu'il ne pouvait connaître, vienne modifier les données du problème, ou encore en imputant la cause de l'erreur à ses sources d'information et non à lui-même. La meilleure réfutation est celle qui prendra la forme d'un échange d'idées entre deux personnes intéressées par un même sujet ; elle ne devra jamais tourner au débat passionnel, car celui-ci ne tarderait pas à se transformer en dialogue de sourds et de

manchots, car le prospect ne prendra certainement pas son stylo pour signer le contrat.

Pour toutes ces raisons, il est indispensable que le vendeur apprenne à reconnaître les différents types d'objection, afin de leur opposer la réfutation appropriée. En effet, toutes les objections possibles appartiennent à l'une des trois familles suivantes : les objections « fausse barbe », les objections tactiques et les objections sincères, chaque famille appelant une réfutation spécifique qu'il importe de connaître.

Les objections « fausse barbe »

Ce sont les objections de principe, sans rapport avec la proposition du vendeur. En général brandies en début de visite, avant même que le vendeur prenne la parole, quand ce n'est pas dès la prise de rendez-vous, elles servent de bouclier à un acheteur désireux de se protéger contre les légions de commerciaux qui l'assaillent de leurs offres.

Exemples

- Je n'ai pas de temps à vous accorder.
- Merci, je n'ai besoin de rien.
- Les affaires sont difficiles en ce moment, on n'achète plus rien.
- J'ai déjà un fournisseur, je désire lui rester fidèle.
- Ça ne m'intéresse pas.

Lorsqu'il rencontre une objection de principe, le vendeur doit l'interpréter comme un signal d'alarme : le prospect n'est pas encore intéressé par la proposition du vendeur, qui doit d'abord lui vendre l'envie d'écouter ! Dans cette circonstance, le mode de traitement de cette objection ne varie pas et consiste en quelques mots : une phrase contenant une promesse « massue ». Quand la règle de la promesse ne peut s'appliquer (par exemple : « j'ai déjà un très bon fournisseur »), on fournit une réponse « prêt-à-réfuter » que l'on aura pris soin de préparer auparavant. Plusieurs exemples types de traitement d'objections « fausse barbe » sont proposés plus loin (cf. « [Traitement des objections classiques](#) »).

D'une manière générale, il faut savoir qu'une objection « fausse barbe » dissimule souvent le véritable motif du refus. Le vendeur qui se voit opposer un « merci nous n'avons besoin de rien » doit lire en filigrane « nous ne vous connaissons pas, nous craignons d'acheter des produits inutiles ou sans valeur ajoutée par rapport à ceux de notre fournisseur habituel ».

Dans tous les cas, le bon vendeur accueillera l'objection « fausse barbe » comme une invitation à poursuivre son exposé, après avoir déjoué la manœuvre par une réponse appropriée ou une promesse qui donnera envie à son interlocuteur d'en savoir davantage.

Les objections tactiques

On les rencontre fréquemment chez les acheteurs professionnels qui ont appris l'art d'acheter, comme d'autres ont appris celui de vendre. Le rôle de ces objections est double :

- mettre intentionnellement le vendeur en état d'infériorité pour en obtenir des avantages (rabais, remises, conditions de règlement, etc.) ;
- éprouver ses qualités avant de lui faire confiance.

Les objections tactiques peuvent revêtir des formes très variées.

Exemples

- Mauvaise humeur de l'acheteur, silence persistant, mauvaise foi.
- Repli derrière la décision d'un supérieur.

Certaines sont classiques :

- « Votre concurrent me fait une grosse remise. »
- « Je vous en propose tant. C'est à prendre ou à laisser. »
- « Vos concurrents m'offrent ceci si je prends cela... »

D'autres sont déstabilisantes :

- « Votre produit, c'est de la camelote ! »

- « À ce prix-là, c'est du vol. »
- « Vous avez une mauvaise réputation. »
- « Vous êtes trop petit, je ne traite qu'avec des entreprises solides. »

En réponse à une objection tactique et particulièrement à une objection agressive, le réflexe instinctif, inscrit dans notre patrimoine génétique, consiste le plus souvent à vouloir se défendre et donc à contre-attaquer par une réfutation en bonne et due forme. Hélas, cette approche se révèle assez souvent inefficace car on ne triomphe jamais d'un acheteur en lui faisant perdre la face, d'autant plus que l'objectif de ces attaques est précisément de vous déstabiliser ou de tester votre réaction. Par conséquent, la réponse instinctive qui jaillira dans un réflexe de défense ou de colère sera le plus souvent de mauvaise qualité. Un proverbe turc dit d'ailleurs : « Ne réponds jamais dans la colère. Hisserais-tu les voiles pendant la tempête ? » Si vous vous lancez dans une opération de réfutation improvisée sous l'emprise de la colère, vous pouvez être à peu près certain de regretter votre réponse une fois la colère retombée.

La technique la plus appropriée pour faire échec à une objection tactique consiste à retourner immédiatement une question à son interlocuteur. Les vertus de cette technique sont nombreuses :

- ─ Elle permet de faire redescendre la colère et de réfléchir à ce que l'on pourrait dire de plus puissant et de plus intelligent pendant que le client nous parle.
- ─ Elle démontre que l'on n'est pas déstabilisé.
- ─ Elle force l'interlocuteur à se justifier.
- ─ Et, le plus souvent, elle permet à l'objection de se dégonfler d'elle-même.

Exemples

Le client dit : « Vos concurrents sont plus accommodants que vous ; ils me font une grosse remise, eux ! »

Répondez : « Comment se fait-il que mes concurrents se sentent obligés de faire des remises pour réussir à vendre ? Qu'est-ce que ça cache ? Quand

est-ce qu'on brade ses produits en général ? Voulez-vous que je gonfle artificiellement mes prix à mon tour pour vous faire croire ensuite à une grosse remise ? »

Le client dit : « Vos concurrents m'offrent ceci, si je prends cela. »

Répondez : « Comment expliquez-vous que mes confrères soient obligés de vous faire des cadeaux pour vous gagner comme client ? Vous offririez des cadeaux, vous, si vous aviez les meilleurs produits ? »

Le client dit : « C'est très cher payé pour une mission aussi courte. »

Répondez, avec le sourire : « Est-ce que vous voulez que je mette plus de temps pour accomplir le même travail ? »

Le client dit : « Qu'est-ce qui me prouve que vous allez faire du bon travail ? »

Répondez, avec le sourire : « Qu'est-ce qui me prouve que vous allez me payer ? »

Le client dit : « Vous êtes de loin le plus cher. À ce prix-là, c'est limite du vol ! »

Répondez : « Et pourtant, j'observe que nous avons la plus grosse part de marché et de plus en plus de clients nous rejoignent. Voulez-vous savoir pourquoi ? Comment expliquez-vous que les sociétés X, Y ou Z, qui ont des services achats très professionnels, nous aient référencés ? »

Le client dit : » Vous êtes cher. Donnez-moi votre structure de coût ! »

Répondez : « Quand vous achetez du pain, qu'est-ce qui compte le plus à vos yeux : le goût de la baguette ou le salaire du boulanger ? »

Il y a quelques années, j'ai été reçu par le directeur des achats d'un grand groupe industriel qui m'a accueilli très froidement par ces mots, alors même que je venais d'entrer dans ses bureaux : « Asseyez-vous, ou plutôt non, prosternez-vous. » À ce moment-là, en une fraction de seconde, plusieurs options ont défilé dans ma tête : j'opère un demi-tour et je m'en vais ? Je l'insulte ? Je tape du poing sur la table ? Par chance, une autre option s'est présentée au guichet de mon cerveau. Je lui ai répondu avec le sourire : « Bravo, belle technique de déstabilisation ! Vous savez que je suis un expert de la vente et je sais que vous êtes un expert des achats. Est-ce qu'on utilise tous les deux nos techniques pour jouer à l'acheteur et au vendeur, ou bien est-ce qu'on tombe chacun notre masque pour essayer de construire

une relation sincère et mutuellement profitable ? » À ma grande surprise, il a répondu : « Je plaisantais bien sûr, je choisis la seconde option ! » Et nous avons poursuivi sur un mode plus... urbain.

Donc, n'oubliez pas : chaque fois que le client pense vous déstabiliser en vous envoyant une balle difficile, retournez-lui aussitôt la balle sous la forme d'une question et soyez certain qu'il y réfléchira à deux fois avant de vous agresser de nouveau...

Les objections sincères

L'acheteur invoque un obstacle sincère qui s'oppose à l'achat. Le traitement de ce type d'objection requiert toute l'attention du vendeur qui doit émettre une réponse pertinente.

Pour réfuter une objection sincère, plusieurs règles doivent être scrupuleusement observées.

En premier lieu, écoutez le client jusqu'au bout, sans l'interrompre, même si la plupart du temps vous détenez déjà la réponse. Témoinnez un vif intérêt pour ce qu'il dit. Souvenez-vous que pour le prospect, le problème ou l'objection qu'il évoque représente ce qu'il y a de plus important au moment où il l'exprime. Vous le valorisez en manifestant votre intérêt pour ses remarques.

Gardez votre sang-froid, restez calme, évitez les jugements de valeur du type « Vous vous trompez », ou « C'est faux » qui auraient pour effet immédiat de faire se retrancher le prospect dans une position inexpugnable. Préférez toujours les phrases positives : « Je comprends votre point de vue », « Vous évoquez un point important », « Ce que vous dites est très intéressant ». Vous pourrez ensuite vous livrer à une entreprise de démolition de l'objection... Mais cela, toujours en veillant au respect des règles de la diplomatie et de la bienséance.

Toute discussion dans laquelle le vendeur s'efforcerait de tenir tête à son adversaire est vouée à l'échec. L'art de la réfutation impose au vendeur un « doigté dialectique » ; le contradicteur à qui l'on vient de prouver qu'il a tort doit sauver la face.

Après avoir laissé le client s'exprimer, le vendeur tentera de savoir si l'objection formulée n'en cache pas une autre, et si tous les griefs se sont bien manifestés. Il convient d'insister sur l'importance de cette phase, capitale pour la bonne conduite du processus de réfutation de l'objection sincère.

Se lancer prématurément à l'assaut de l'objection sans s'assurer que toute la teneur de la critique tient dans la formulation qu'en a faite le prospect constituerait une manœuvre hasardeuse. En effet, dans ce cas, le vendeur concentrerait ses efforts sur des leurres tandis que la vraie cible (la véritable objection) demeurerait cachée dans la conscience du client. Tant que le vendeur n'aura pas découvert le mobile véritable du refus, il s'épuisera en vain et ses chances de victoire seront nulles.

Remarque

Si les présentes recommandations ne suffisent pas à détecter et mettre au jour l'objection cachée, « le coup du berger », expliqué dans les pages qui vont suivre, constituera la parade absolue contre les non-dits volontaires ou involontaires du prospect.

Exemple

Une vente ratée par le fait d'un vendeur de matériel d'impression trop pressé (et arrogant de surcroît).

L'acheteur : « Votre marque ne m'inspire pas confiance. Et vous avez une réputation de piètre qualité ! »

Le vendeur : « Vous plaisantez, tous nos produits sont garantis deux ans pièces et main-d'œuvre. Notre SAV n'a rien à faire de la journée tant les problèmes sont rares. »

L'acheteur : « Peut-être bien, mais je vais réfléchir. »

Dans ce cas, cela sous-entend : « Je ne suis pas convaincu, qu'est-ce qui me prouve que ce vendeur dit la vérité ? De toute façon, je n'ai pas envie de donner mon argent à un vendeur condescendant qui me prend pour un plaisantin. »

La même vente, réussie par le fait d'un vendeur attentif, courtois et professionnel.

L'acheteur : « Votre marque ne m'inspire pas confiance. Et vous avez une réputation de piètre qualité ! »

Le vendeur : « Qu'est-ce qui vous fait dire cela ? »

L'acheteur : « Eh bien, mon associé, dans sa précédente entreprise, avait du matériel Alpha et il n'arrêtait pas de s'en plaindre : quand l'écran de commande ne tombait pas en panne, c'était des problèmes mécaniques de tous ordres, des pièces détachées qu'il fallait attendre, etc. Aujourd'hui, ces machines ont pris une place trop importante dans notre activité pour que l'on dépende d'un service après-vente. »

Le vendeur : « Je comprends tout à fait, monsieur Duracuir. Cependant, pouvez-vous me dire à quand remonte la collaboration de votre associé avec notre entreprise ? »

L'acheteur : « Il travaillait avec vous il y a cinq ans, je crois... »

Le vendeur : « Ah ! Je comprends mieux maintenant. C'est vrai qu'à l'époque, nous avons traversé une phase assez difficile, avec des produits jugés médiocres par la clientèle. Jusqu'à ce que la société allemande Kraffeindruck, que vous connaissez certainement de réputation, rachète Alpha. C'était il y a trois ans. Il nous est arrivé ce que le constructeur de voitures tchèque Skoda a vécu lorsque Volkswagen l'a racheté. Depuis notre rachat par Kraffeindruck, toutes les usines Alpha ont été transformées de fond en comble et équipées avec les chaînes de montage et les processus de fabrication Kraffeindruck, dont l'obsession est la qualité totale et le « zéro défaut ». Aujourd'hui, le matériel Alpha est d'une fiabilité et d'un rapport qualité/prix sans égal. Tenez, pour vous le prouver, voici un document interne transmis par notre service après-vente qui révèle les statistiques de pannes de machines au cours des trois dernières années. Vous voyez, le nombre de machines retournées en atelier de réparation a été divisé par quatre alors que le parc de machines installées est deux fois supérieur à celui d'il y a trois ans. En fait, depuis trois ans, lorsque vous achetez du matériel Alpha, vous achetez du Kraffeindruck mais en le payant 25 % moins cher parce qu'il ne porte pas le logo Kraffeindruck. Vous ai-je rassuré sur le point de la qualité ? »

Les objections sincères sont toujours spécifiques et elles appellent une réponse également spécifique. Il n'existe donc pas de réponse « standard » pour ces objections qui seront toujours différentes selon le produit/service vendu. Néanmoins, le simple respect des règles énoncées plus haut conditionne largement la réussite finale. Le second paramètre déterminant dans la parfaite réfutation de l'objection sincère est la maîtrise du produit, voire du marché (d'où l'importance de la culture générale et de la formation du vendeur).

Permettez-moi de vous faire, à l'appui de ce dernier conseil, le récit d'une vente menée avec maestria par Gabriel Bulik, un vendeur exceptionnel de compléments alimentaires pour boutiques Bio que j'ai suivi plusieurs jours durant, et qui illustre on ne peut mieux l'importance de la maîtrise du produit et des composantes du marché dans la réussite des réfutations

d'objections sincères. En démarchage direct, sans rendez-vous, nous entrons chez un détaillant qui était manifestement occupé à déballer des cartons ; nous le saluons et la conversation s'engage :

Exemple

L'acheteur : « Désolé, je n'ai pas le temps de vous recevoir. Comme vous pouvez le constater, je viens de recevoir une livraison et je dois déballer la marchandise. »

Le vendeur : « Je vois cela, vous devez être débordé. Écoutez, je me suis permis de vous rendre visite sans prendre de rendez-vous parce que je voudrais vous présenter un produit d'une qualité exceptionnelle que vous allez vendre comme des petits pains. [*Sourd à la fausse barbe, le vendeur fit une promesse forte à laquelle le commerçant pouvait difficilement résister.*] Mais comme je vois que vous avez effectivement du pain sur la planche, cela me ferait plaisir de vous donner un coup de main, comme cela vous serez plus détendu pour discuter. »

(Refus de faire la vente entre deux cartons.)

L'acheteur : « Non merci, c'est gentil, je m'en occuperai plus tard. Passons à l'arrière-boutique, on sera plus à l'aise dans mon bureau. »

Il s'en est suivi une série de questions/réponses faisant apparaître que le client, bien achalandé, n'avait pas de besoins particuliers, si ce n'est celui de tous les commerçants : trouver des produits nouveaux qui se vendraient encore mieux et des fournisseurs qui consentiraient des marges toujours plus importantes... Or Gabriel Bulik ne vendait qu'une seule gamme de produits à base de spiruline (une micro-algue alimentaire aux vertus thérapeutiques exceptionnelles, très prisée des amateurs de produits diététiques), donc peu originaux, et les marges qu'il concédait au détaillant étaient des plus « classiques ».

Lors de la présentation du produit, le visage du commerçant commença à s'assombrir. On pouvait presque l'entendre penser :

Exemple

« Pour l'instant, il n'y a pas de quoi grimper aux rideaux ! De la spiruline, j'en vends déjà. J'espère qu'il va au moins m'annoncer un prix à tomber à la renverse. »

Le vendeur : « Voilà la boîte de 80 gélules, vous la touchez à 5,80 euros. »

C'était effectivement un prix à tomber à la renverse... tant il était supérieur à tous les produits équivalents de la concurrence... On sentit nettement l'air se raréfier, tandis que les sourcils de notre interlocuteur se rejoignaient au-dessus de ses yeux devenus tout petits.

Exemple

L'acheteur : « Vous rigolez, j'espère ! C'est pour me raconter ça que vous vous êtes dérangé ? Il ne fallait pas vous donner cette peine. La boîte de spiruline, je la paie 4,20 euros, et en plus, c'est une boîte qui contient 100 gélules. »

C'est ici que, généralement, le vendeur moyen déclare forfait. Le vendeur d'élite, lui, ne désarme pas. Jugez plutôt.

Exemples

Le vendeur : « Monsieur Duracuir, pouvez-vous me confier une boîte de gélules de votre spiruline ? »

L'acheteur : « C'est pas difficile, j'en ai des cartons pleins, tenez. »

Le vendeur : « Vous avez raison, il y a 100 gélules. Mais elles sont dosées à 250 mg alors que les nôtres font 500 mg. Si nous avions dosé nos gélules à 250 mg, notre boîte contiendrait 160 gélules et non 80. Nous sommes donc moins chers. Mais vous ne pouviez pas le savoir et avec tout le travail que vous avez par ailleurs, vous ne devez pas avoir le temps de comparer tous les prix au kilo. »

L'acheteur : « Effectivement, mais c'est toujours bon à savoir. »

Le vendeur : « D'autre part, et c'est ce qu'il y a de plus important, la spiruline que vous avez est une variété cultivée au Mexique, qui se nomme *Spirulina Maxima*. La nôtre, la *Spirulina Platensis*, est cultivée dans le désert de Californie, à 200 mètres au-dessous du niveau de la mer, dans des conditions de température et d'hygiène naturelle incomparables, alors que la mexicaine est cultivée à 80 km de Mexico et que la pollution de cette ville se répand au-delà même des bassins de culture de spiruline. Résultat, la spiruline californienne est infiniment plus pure que sa petite sœur mexicaine. Tenez, jugez vous-même. » *(Il ouvre une gélule de spiruline du prospect et répand son contenu sur une feuille blanche, puis il fait de même avec les siennes...)* « La différence est frappante, la mexicaine est vert foncé alors que la couleur de la californienne est d'un vert clair éclatant. La clarté de cette spiruline s'explique par l'absence de métaux lourds, de pesticides et d'agents polluants, que l'autre spiruline emmagasine dans ses cellules du fait de sa proximité avec le bassin de Mexico. »

Vous constatez qu'à aucun moment le vendeur ne met en accusation le prospect. Il ne dit jamais « Votre spiruline est mauvaise, par contre, la nôtre... », ce qui aurait pour effet de vexer mortellement le prospect. Au contraire, il en parle avec distance, et sa contre-argumentation ressemble davantage à une simple explication qu'à une réfutation musclée.

Voici la suite :

Exemple

Le vendeur : « Tenez, j'ai ici les résultats d'une étude effectuée par la très sévère Food & Drugs Administration sur les propriétés de cinq variétés de spiruline : vous voyez, si vous comparez la *Platensis* à la *Maxima*, vous constatez par exemple que la californienne contient 2 fois plus de chlorophylle, 80 fois plus de bêta-carotène, et 2 fois plus de protéines.

D'un autre côté, pour ce qui est des toxiques, la mexicaine contient 5 fois plus d'arsenic, 4 fois plus de plomb et 20 fois plus de mercure. Les biochimistes considèrent généralement que la spiruline de Californie est 6 fois plus riche en éléments essentiels que la mexicaine. 6 fois 160 gélules, cela fait 960. Donc 1 boîte de 80 gélules de *Spirulina Platensis* équivaut à 9 boîtes de spiruline mexicaine... Calculs à l'appui, elle revient 7,5 fois moins cher. Pour combattre le stress, les carences alimentaires, la fatigue chronique ou pour donner un coup de fouet, il n'existe aucun produit naturel qui fasse plus d'effet que la *Spirulina Platensis*. Vos clients vont vous remercier chaque jour.

Ah, j'oubliais, je ne suis pas venu les mains vides, j'ai un petit cadeau pour vous. C'est un livre qui retrace l'histoire et toutes les recherches qui ont été menées de par le monde sur la *Spirulina Platensis*. C'est passionnant ! »

Les sourcils désormais défroncés, le prospect saisit le livret que lui tendait Gabriel Bulik et se mit à le feuilleter... À ce moment de l'entretien, il était évident qu'il n'avait plus en face de lui un vendeur ordinaire mais un conseiller à haute valeur ajoutée. La commande fut importante !

Analysons très rapidement les facteurs de succès :

- excellente préparation (connaissance parfaite du produit, de la concurrence, arguments forts, livret-cadeau, etc.) ;
- sang-froid, opiniâtreté (résistance aux fausses barbes...) ;

- réfutation parfaite de l'objection sincère grâce au respect des règles précitées ;
- connaissance des fondamentaux de la vente (découverte des besoins, discours orienté « bénéfice client », valorisation de l'interlocuteur, etc.).

Ce n'est pas un « truc » qui a permis la réussite de cette vente, mais une accumulation de facteurs clés de succès et la réunion d'un grand nombre de compétences du vendeur. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faille réunir toutes les qualités pour réaliser de « grandes » ventes. Cependant, plus on accumule de compétences, plus importantes sont les chances de succès. À toutes fins utiles, sachez que tous les vendeurs d'élite que j'ai rencontrés n'éprouvent aucune affection pour la chance et le hasard. Ils leur concèdent très peu de place dans leur métier de vendeur.

Traitement des objections classiques

Voici, à titre d'exemple, quelques réfutations « passe-partout » relatives aux objections fausse barbe et tactiques. Le vendeur pourra à loisir les mettre en œuvre telles quelles ou les adapter à sa personnalité ou à son métier.

Remarque : Un chapitre entier est consacré à la négociation et à la réfutation d'objections concernant les prix¹.

Exemple

L'acheteur : « Merci, mais je ne suis pas intéressé. »

Le vendeur : « Ah ? Pour quelles raisons n'êtes-vous pas intéressé ? »

Le client sera obligé de formuler une véritable objection que le vendeur pourra traiter avec plus de facilité. Ces questions d'information sont très utiles pour démasquer les « fausses objections ».

Exemple

L'acheteur : « Laissez-moi votre documentation, je l'étudierai. »

Le vendeur : « Ce serait avec plaisir, mais malheureusement ces documents sont complémentaires à ma visite. Je vous les remettrai à la fin de notre entretien. Et puis vous savez bien qu'une documentation ne développe pas forcément les points qui vous intéressent. »

Exemple

L'acheteur : « Les affaires sont difficiles, on n'investit plus. »

Le vendeur : « Justement, c'est la raison pour laquelle je voudrais vous montrer un produit qui va vous permettre de développer vos affaires (de faire des économies, de conquérir une nouvelle clientèle, etc.). Pouvez-vous m'accorder 12 minutes de votre temps, je suis sûr que cela va vous intéresser. »

Ce procédé piquera la curiosité de votre prospect, qui ne pourra s'empêcher de penser : « Et si ce vendeur disait vrai ? » Beaucoup de prospects se plaignent et invoquent les difficultés conjoncturelles, la concurrence acharnée et autres plaies du commerce. Quand vous les connaissez, vous constatez que ce sont d'éternels insatisfaits... Affichez un optimisme serein et exprimez-leur votre confiance dans l'amélioration de leur situation... grâce à l'intervention de vos produits.

Exemple

L'acheteur : « J'ai déjà un fournisseur. »

Le vendeur : « Je n'en doute pas une seconde [sourire courtois] ; 100 % des clients que je contacte ont déjà un fournisseur [sourire]. J'observe pourtant qu'un grand nombre d'entre eux nous rejoignent. Voulez-vous savoir pourquoi ? » [Poursuivre avec un exposé énonçant les principaux bénéfices que vous apportez et que vos concurrents ne fournissent pas.]

Autre éventualité, l'acheteur est apparemment très lié à son fournisseur (qui peut être un ami, un parent ou un fournisseur de longue date).

Exemple

Le vendeur : « Un jour ou l'autre, vous pourriez avoir besoin d'un second fournisseur. Une grève, une rupture de stock, un problème de fabrication ou autre peut survenir à tout moment chez votre fournisseur habituel. À ce moment, vous serez certainement content de disposer d'une roue de secours, et nous serons ravis de pouvoir vous aider. De plus, je suis sûr que les prix que nous pratiquons (ou la qualité de nos produits) vous donneront entière satisfaction. Je désire commencer avec de petites quantités. Jouer le

rôle de second me ferait déjà très plaisir. » *[Le vendeur joue sur l'orgueil de l'acheteur qui, flatté, pourra se montrer moins enclin à décliner son offre.]*

Exemple

L'acheteur : « Vous vendez tous la même chose. »

Le vendeur : « En apparence seulement ! Car nous sommes en réalité très différents de nos concurrents. Et nos produits vous donneront une bien plus grande satisfaction sur la durée. Pour faire du pain, les boulangers ont tous les mêmes ingrédients : de la farine, de l'eau, du sel et de la levure. Mais d'un boulanger à l'autre, le goût du pain peut beaucoup varier. À quoi est-ce dû ? Au tour de main du boulanger, à son savoir-faire, son four, son pétrin... Il en va de même pour notre produit : il ressemble, à première vue, à celui de nos concurrents, mais les matières premières sélectionnées, les procédés de fabrication, le souci du détail et de la finition, la maintenance et la qualité du service après-vente sont bien supérieurs. Vous en aurez une satisfaction maximum, et cela sur la durée. »

Exemple

L'acheteur : « Je n'en ai pas besoin. Je m'en sors très bien comme ça depuis des années. »

Le vendeur : « Je comprends parfaitement. Quel intérêt y a-t-il à changer alors que tout s'est bien passé jusqu'à présent ? Je suis sûr que pendant très longtemps vous vous en êtes très bien sorti pour trouver votre chemin sans GPS. Avouez que l'outil facilite grandement la vie, n'est-ce pas ? Et pendant très longtemps, je suppose que vous arriviez très bien à trouver une information sans passer par Google ? Et pourtant... il facilite énormément les choses, lui aussi. Il en va de même pour nos solutions. Vous vous en sortiez très bien quand vous ne les connaissiez pas, mais vous verrez : elles vous faciliteront tellement la vie que vous vous demanderez comment vous faisiez avant. »

L'acheteur : « Je n'ai pas d'argent en ce moment. »

Objection sincère ou objection tactique ? Nul ne le sait ! Certains prospects brandissent cette objection pour renvoyer les vendeurs car ils savent qu'il n'y a rien qui les effraie davantage qu'un client « sans le sou ». Ce n'est que lorsque vous ferez face au prospect que vous pourrez vous faire une opinion. Il est des signes extérieurs de richesse qui ne trompent pas... Un immeuble cossu, du matériel de bureau dernier cri, etc. Et quand bien même l'objection du prospect serait fondée, une trésorerie vit, évolue. Un budget se reconduit, et le crédit apporte quelques facilités.

Exemple

Le vendeur : « Effectivement, c'est une bonne raison. Toutefois, j'aimerais vivement vous présenter ce nouveau produit *[ou toute phrase exploitant un avantage SACRÉ]*. Ainsi, le jour où vous serez en mesure d'investir, vous pourrez faire le meilleur choix au mieux de vos intérêts. »

Lorsque le produit ou service du vendeur le permet, une réfutation intéressante consiste à dire : « Et si je vous proposais d'en gagner, qu'en diriez-vous ? » Si la démonstration est bien menée et que le prospect témoigne de l'intérêt, le vendeur essaiera de conclure la vente normalement. Mais si le premier invoque à nouveau le manque de fonds, le vendeur pourra alors négocier des facilités de paiement ou un report de livraison.

Exemple

L'acheteur : « Vous êtes objectivement plus cher que vos concurrents. »

Le vendeur : « Monsieur Leblanc, je comprends parfaitement que vous puissiez penser cela car nous sommes effectivement les plus chers du marché. Mais permettez-moi une question : est-ce que vous connaissez une seule personne autour de vous qui exerce une profession passionnante et exaltante, qui gagne très bien sa vie et qui ait beaucoup de temps pour sa famille et ses loisirs ? Personnellement, je n'en connais pas. Je connais des gens qui gagnent très bien leur vie, qui ont un métier dévorant, mais pas de temps pour eux et leurs proches. Je connais des gens qui sont au chômage, qui ne gagnent donc pas beaucoup d'argent, mais qui disposent de beaucoup de temps. Je connais des gens qui ont un métier passionnant, qui pourtant ne gagnent pas bien leur vie, et qui ont toutefois du temps pour les loisirs. Et je connais même quelqu'un qui gagne très bien sa vie, qui a beaucoup de temps, mais qui n'aime pas ce qu'il fait. Bref, il est quasi impossible de satisfaire les trois dimensions en même temps. Où est-ce que je veux en venir ? Voilà ce que je veux vous dire : quoi que vous achetiez dans la vie, une voiture, une maison, une formation ou encore un voyage, il y a toujours trois critères à prendre en compte dans votre décision d'achat. La qualité, le service et le prix. On aimerait bien réunir les trois en même temps, à savoir la meilleure qualité possible, un service exceptionnel, et pouvoir payer le prix le plus bas du marché. Hélas, c'est impossible. Ça n'existe pas. Lorsque vous avez un excellent produit, avec les meilleures matières et les meilleurs matériaux, c'est qu'en général ils coûtent plus cher. Lorsque vous avez la meilleure conception et le meilleur service, cela signifie que vous avez des femmes et des hommes derrière pour offrir ce service et vous renseigner, vous livrer, vous installer, vous former, vous dépanner. Tout ceci coûte en général pas mal d'argent, qui se répercute dans le coût du produit/service, et donc le prix est plus cher. Vous ne pouvez pas avoir une Mercedes avec un service 5 étoiles au prix d'une Dacia. Vous ne pouvez pas avoir un hôtel 5 étoiles avec un service en chambre remarquable, une restauration gastronomique, au prix d'un hôtel Formule 1. Vous pouvez avoir

deux éléments sur trois mais jamais les trois en même temps. Certaines entreprises ne sont pas chères et offrent même un bon service, notamment un service après-vente pour vous dépanner et prendre en compte vos réclamations car des réclamations, elles en ont énormément puisque le produit étant bon marché, les matériaux ne sont pas les plus qualitatifs, la conception n'est pas la meilleure et par conséquent les clients sont mécontents ; il faut donc gérer leur insatisfaction. C'est ainsi, lorsque vous êtes un industriel, vous devez toujours exercer un arbitrage pour savoir laquelle de ces trois dimensions il vous faut sacrifier. Pour notre part, voici l'arbitrage que nous avons fait : nous avons décidé de choisir le meilleur de la qualité et le meilleur du service pour vous offrir la plus grande satisfaction possible à l'usage ; mais il est vrai que pour ce qui est de la troisième dimension, le prix, nous ne sommes pas les moins chers. »

Notez que cette technique fonctionnera aussi bien si vous vendez de la prestation de service. Par exemple, vous vendez du conseil. Votre produit est le conseil proprement dit et le service que vous offrez, c'est le suivi, l'accompagnement, la personnalisation, la disponibilité, etc. Par exemple, vous pouvez acheter une formation en ligne de qualité à un prix intéressant, mais personne ne répondra à vos questions si vous n'avez pas compris un concept ou une technique, et vous n'aurez aucun moyen de joindre le formateur pour avoir des conseils personnalisés.

Exemple

L'acheteur : « J'ai besoin de réfléchir. »

Voilà l'exemple type d'une tendance à la procrastination. Il s'agit d'une objection difficile à surmonter car le vendeur, en insistant, a le sentiment d'importuner le prospect. Que l'on ne se berce pas d'illusions : 90 % des prospects qui disent vouloir réfléchir ne sont pas intéressés par l'offre et cherchent ainsi à congédier courtoisement le vendeur.

Pour parer cette objection, le vendeur s'efforcera de découvrir ce que cache cette fausse barbe.

Exemple

Le vendeur : « Pouvons-nous profiter de ma présence et de mon expertise sur le sujet pour réfléchir ensemble ? Qu'est-ce qui vous préoccupe exactement ? Sur quel point allez-vous faire porter votre réflexion ? »

Si ces questions ne parviennent pas à élucider les raisons du blocage, il convient d'aborder le problème de front.

Exemple

« Pardonnez-moi d'insister, monsieur Machpro, mais je sais d'expérience qu'un client qui déclare vouloir réfléchir n'est pas intéressé. Y a-t-il dans ma proposition quelque chose qui vous fasse hésiter et que vous n'osez pas évoquer ? Si vous le voulez bien, j'aimerais m'assurer avec vous qu'il ne subsiste aucune zone d'ombre. Car je suis vraiment convaincu que ce produit/service vous donnera une totale satisfaction. »

Réfutation des objections spécifiques à votre produit/service

Lorsqu'une objection sincère et spécifique à votre produit/service revient souvent dans la bouche d'un prospect, la procédure à suivre est simple : vous devez impérativement préparer une réponse « toute faite ». L'élaboration de cette réponse pourra s'inspirer du modèle de l'argument (exemple 1), ou encore respecter le schéma de réfutation suivant :

- ─ accepter, valider l'objection ;
- ─ réfuter l'objection ;
- ─ envoyer un accusé de réception (Ai-je répondu à votre question ? Êtes-vous rassuré maintenant ?) ou une relance d'intérêt (exemple 2).

Exemples

Exemple 1 (agence immobilière face à un propriétaire)

L'acheteur : « Les agents immobiliers, vous êtes tous les mêmes. »

L'agent immobilier : « Je vais vous faire une réponse qui va vous étonner. Vous avez raison ! Tous les acteurs du marché se ressemblent et ont aujourd'hui les mêmes outils : une agence, un site Internet, des appareils photos et autres caméras 360° et communiquent leurs biens à vendre sur seloger.com ou logic-immo.com. Bref, nous avons tous à peu près les mêmes instruments, mais nous ne jouons pas du tout de la même manière.

Vous me donnez un terrain de foot, des chaussures à crampons et un ballon, vous n'aurez pas du tout le même résultat que si vous les donnez à Kylian Mbappé. Vous me donnez tous les ingrédients pour une recette de cuisine et vous donnez les mêmes à Alain Ducasse, vous n'obtiendrez pas le même plat au sortir du four... Là où je veux en venir, c'est que le plus important, ce n'est pas l'agence ou la marque, ni les outils digitaux utilisés, c'est la qualité, l'engagement et le professionnalisme de votre agent immobilier. Moi, en l'occurrence. Et là, je m'en remets à votre intuition pour déterminer si je suis compétent et engagé. Mais le mieux, c'est peut-être que je vous mette en relation avec tous les propriétaires dont j'ai vendu le bien à leur prix, et vous vérifierez leur niveau de satisfaction. Qu'en pensez-vous ? »

Exemple 2 (vendeur de produits d'assurance/prévoyance)

Le prospect : « Avant de souscrire quoi que ce soit, je vais demander conseil à un ami qui s'y connaît. »

Le vendeur : « Vous avez raison, lorsqu'il s'agit de prévoyance, il vaut mieux ne pas s'engager à la légère. [*Validation de l'objection.*] Cependant, vous savez bien que les conseillers ne sont pas les payeurs. Si votre ami vous conseille de souscrire cette police d'assurance, ce n'est pas lui qui paiera la prime à votre place. Mais là n'est pas le problème, monsieur Machpro. Imaginons maintenant que votre ami vous déconseille de souscrire cette police et que, demain, vous veniez à disparaître. Pensez-vous que votre ami subviendra aux besoins financiers de votre famille ? Est-ce votre ami qui paiera leurs études à vos enfants, qui réglera les droits de succession ou financera les frais d'obsèques ? Non, définitivement non. C'est donc à vous, et à vous seul, qu'il appartient de prendre la décision de souscrire ou non ce contrat de prévoyance. [*Réfutation de l'objection.*] Tenez, si demain vous veniez à disparaître, de quelle somme votre épouse aurait-elle besoin pour pouvoir se retourner ? » [*Relance d'intérêt.*]

Avantages de la réfutation « toute faite » par rapport à l'improvisation :

- Le vendeur n'a pas à chercher ses mots, il évite ainsi toute méprise, confusion ou redite.
- La mise en forme de la réfutation, le choix des preuves rendent possible une bonne compréhension et partant, une bonne assimilation des arguments par le prospect.
- La clarté, l'éloquence et la qualité de l'argumentation préparée confèrent une image de professionnalisme au vendeur, et de sérieux à l'entreprise qu'il représente. Le prospect se sent en confiance.

Le « coup du berger »

Il s'appelle Henri Cohen, et il est négociateur de très haut niveau au sein de la société Bull. C'est à lui que nous devons cette méthode remarquable de traitement des objections sincères.

Tant qu'une objection demeure vivace dans l'esprit du prospect, celui-ci n'achète pas. Comme nous l'avons démontré précédemment, le vendeur doit dissiper toutes les objections qui lui sont opposées pour avoir une chance d'aboutir. Mais comment s'assurer que le prospect a bien « vidé son sac » ? C'est précisément la vocation de cette technique, dont l'originalité en fait une arme à deux tranchants :

- ─ d'un côté, elle va provoquer l'aveu de toutes les objections cachées du prospect ;
- ─ de l'autre, elle prépare et facilite la conclusion qui logiquement lui fait suite.

Entrons dans le détail. Cette méthode se décompose en trois étapes.

1. Valider l'objection

C'est l'attitude classique du vendeur qui écoute l'objection jusqu'au bout et l'accepte le plus simplement du monde :

Exemples

- « Je comprends parfaitement votre point de vue. »
- « Vous soulevez là une question parfaitement légitime. »

2. Isoler l'objection

C'est une question qui va faire progresser la démarche du vendeur. Elle aura pour but d'identifier clairement l'objection et de provoquer l'énonciation des objections cachées (si toutefois elles existent).

Exemples

- « À part ce problème, est-ce que tout est clair ? »
- « Y a-t-il un autre point qui vous gêne ? »

3. Pré-conclure

Après avoir identifié le(s) motif(s) de son tourment, le prospect doit maintenant s'engager davantage et promettre d'acheter si la difficulté reçoit une solution.

Exemples

- « Dans la mesure où je peux répondre, vous êtes d'accord ? »
- « Si ce point n'existait pas, vous seriez d'accord ? »
- « Si je peux vous répondre favorablement, vous êtes d'accord pour... »
[vous équiper, en acheter, commander, ou tout autre terme appelant à un engagement sans équivoque].

Lors de cette dernière question, le prospect peut tout à coup révéler une objection cachée, car il comprend bien à ce moment que s'il répond positivement, il ne pourra plus se rétracter.

En effet, le client se trouve mis au pied du mur. S'il accepte, il ne peut plus faire machine arrière. Parfois, la réponse revêt la forme d'un :

« Oui, mais il faudrait aussi que... »

Faisant apparaître une nouvelle objection. Le vendeur, faussement contrarié, répliquera :

« Écoutez, je ne comprends pas, tout à l'heure vous n'évoquiez que le problème de... Maintenant vous dites qu'il y a aussi... [nouvelle objection]. Est-ce qu'il y a encore autre chose ? Parce que je veux être sûr de bien comprendre tous vos besoins. »

Et le vendeur réitérera la troisième phase : « Donc, dans l'hypothèse où je peux répondre aux deux points que vous venez de soulever, vous êtes d'accord ? »

À l'instar du jeu d'échecs, le « coup du berger » met l'adversaire « échec et mat » en trois coups. Comme dans l'exemple suivant :

Exemple : le « coup du berger »

Vendeur de systèmes électroniques.

L'acheteur : « Votre carte n'est pas capable de recevoir le volume de données nécessaire à notre utilisation. Nos applications peuvent demander jusqu'à 8 GB et votre carte plafonne à 2 GB. »

Le vendeur : « Je comprends bien votre position. Pourtant vous êtes d'accord pour reconnaître la puissance et la convivialité de notre système ? »

L'acheteur : « J'en conviens. Mais ce problème d'espace mémoire est rédhibitoire. »

Le vendeur : « Très bien. Et à part ce point, y a-t-il autre chose qui vous gêne ? »

L'acheteur : « Non, c'est vraiment le seul aspect négatif. Parce qu'avec 10 Gbit, les débits de communication sont remarquables et 3Ghz de fréquence de traitement de CPU, c'est parfait. »

Le vendeur : « Et si l'on pouvait résoudre ce problème d'espace mémoire, vous seriez intéressé ? »

L'acheteur : « Assurément. Mais je ne vois pas comment vous pourriez satisfaire mes exigences. Vous ne pouvez pas concevoir une nouvelle carte juste pour me faire plaisir. »

Le vendeur : « Ce ne sera pas nécessaire car nous avons prévu ce cas. Notre carte a été conçue pour recevoir une extension de mémoire sur demande. Effectivement, en standard c'est 2 GB, mais vous pouvez l'étendre grâce à des modules additionnels pour atteindre jusqu'à 16 GB de mémoire, sans modifier les performances du système. »

L'ESSENTIEL

+ Les objections des clients sont de trois natures différentes :

- ☐ Les objections « fausse barbe » qui cachent souvent la véritable objection. Le vendeur devra interroger le client pour déceler l'objection véritable et/ou traiter l'objection par des réponses « prêtes à l'emploi ».
- ☐ Les objections tactiques qui peuvent être ignorées ou faire l'objet d'une négociation.
- ☐ Les objections sincères dont le vendeur doit comprendre d'abord les ressorts véritables au moyen d'un questionnement et d'une écoute active : « Qu'est-ce qui vous fait penser cela ? », « Comment en êtes-vous arrivé à cette conclusion ? »

+ Ce n'est qu'après avoir identifié tous les contours de l'objection que le vendeur pourra procéder à une réfutation en règle. Il démontrera au client que son objection n'est pas fondée, avec délicatesse et sans jamais lui faire perdre la face.

+ Une objection que l'on est sûr de réfuter doit être traitée avec la technique dite du « coup du berger ». Celle-ci permet de verrouiller la vente et de s'assurer que le client achètera si on lui apporte la réponse.

L'ART DE CONCLURE

« Encore faut-il pousser une porte pour savoir qu'elle nous est close. »

Montaigne

Executive summary

- **Le taux d'adrénaline grimpe dans l'attente du verdict...** Nous voici enfin au moment de la conclusion de la vente, ce moment tant attendu qui consacre la réussite ou l'échec de la rencontre.
- **À ce stade, la peur du vendeur rencontre souvent celle de l'acheteur.** Conclure avec succès dépend bien sûr de l'aboutissement des étapes précédentes, mais aussi de la capacité du vendeur à identifier le moment propice puis à utiliser la technique de conclusion la plus appropriée.

La peur de conclure

En pratique, la conclusion est une phase que redoutent à la fois l'acheteur et le vendeur. Le prospect hésite entre son désir d'acheter et sa peur de commettre une erreur, risque d'autant plus grand pour lui que sa décision aura des conséquences plus ou moins importantes sur sa fortune ou sa situation personnelle. Pourtant, les prospects passent à l'acte d'achat assez rapidement, pour peu qu'ils se sentent guidés et rassurés.

De son côté, le vendeur a peur de conclure parce qu'il appréhende une réponse négative à sa proposition. Il hésite donc, tergiverse, ne parvenant pas à déceler chez son interlocuteur l'indice qui trahit le désir d'acheter. Selon les études conduites par notre cabinet, 63 % des vendeurs n'ont pas le courage de demander à leur client de s'engager. Certains vendeurs redoutent tellement le verdict de l'acheteur qu'ils argumentent encore et encore, jusqu'à semer le doute dans l'esprit du client pourtant décidé à acheter. Eh oui ! La peur est contagieuse, et le client finira par penser que « cette

insistance cache quelque chose, il doit y avoir quelque vice caché ». Combien de ventes se sont noyées dans un flot de paroles inutiles, d'atermoiements et de considérations superfétatoires de la part de vendeurs littéralement « bloqués » !

Le commercial qui n'ose pas conclure dénonce son manque de confiance en sa capacité à apporter une solution aux besoins du prospect. Il s'agit là d'un problème majeur de confiance en soi et de motivation, car la confiance et l'optimisme sont des facteurs de réussite tout aussi essentiels que la maîtrise de la technique (c'est la raison pour laquelle nous avons réservé une partie importante du chapitre à la psychologie du vendeur).

Pour l'heure, revenons au problème qui nous préoccupe, à savoir la volubilité excessive du vendeur. Fort heureusement, la « surexcitation verbale » et autres « phobies de la conclusion » se guérissent facilement, au moyen d'un traitement préventif en deux temps exigeant de la part du vendeur qu'il :

- apprenne à reconnaître les signaux d'achat provenant du prospect (lesquels signifient qu'il devra interrompre son argumentation et conclure) ;
- s'initie aux différentes techniques de conclusion.

Quand faut-il conclure ?

La conclusion ne peut être envisagée qu'à deux conditions :

- que les objections fondamentales aient été traitées ;
- que le client soit suffisamment convaincu par l'offre du vendeur.

Mais, me direz-vous, à quoi reconnaît-on un prospect convaincu ? Pour une fois, c'est le prospect lui-même qui fournit la réponse, en émettant des signaux d'achat. Le vendeur aux aguets les détectera aisément tant leur forme est caractéristique : manipulation de l'échantillon et lecture de la

notice, silence prolongé à la fin de l'argumentaire du vendeur accompagné d'un hochement de tête... Plus généralement, les signaux d'achat prendront la forme d'une réflexion ou d'une question au travers de laquelle le prospect parle du produit comme s'il en était déjà propriétaire :

- ─ « Il n'y a plus de place dans ces bureaux. Où voulez-vous que j'installe cette table traçante ? »
- ─ « En ce qui concerne les règlements, sachez que tous nos fournisseurs sont payés à 60 jours. »
- ─ « Quels sont les délais de livraison ? »
- ─ « Comment cela se passe en cas de panne ? »
- ─ « Si je vous passe commande, est-ce que... ? »

Certains signaux sont beaucoup plus délicats à interpréter, mais trahissent tout autant l'intérêt du prospect pour la proposition commerciale. Ainsi, lorsque soudainement le prospect appelle un collègue de travail pour lui demander d'assister à la démonstration ou qu'il sollicite l'avis d'une autre personne, le message est clair, il signifie : « Ça m'intéresse, mais j'ai peur de m'engager... J'aimerais qu'on me rassure encore. »

Autre signal d'achat difficile à interpréter : le silence du client après une réponse à une objection. Cela équivaut souvent à une nouvelle objection à venir.

Exemple : « Vous m'avez convaincu d'installer des panneaux photovoltaïques sur mon toit, mais je ne le ferai pas parce que cela va enlaidir ma maison. »

À cette objection, vous avez apporté une réponse solide : « Vous avez une surface de toit très importante et votre maison ne perdra pas son cachet car les panneaux seront posés sur le versant du toit côté jardin, celui qui bénéficie du meilleur ensoleillement et qui est justement hors de la vue du voisinage et des passants. »

Le client marque ici un temps d'arrêt. Il reste silencieux quelques secondes. En réalité, dans sa tête, il est en train de passer en revue les autres objections possibles pour ne pas acheter. Si vous ne profitez pas de ce silence pour conclure, vous risquez donc une nouvelle objection, plus difficile cette fois à traiter, et vous pouvez perdre la vente. Un silence prolongé suivant une réponse à l'objection constitue un signal clair : vous devez passer à l'étape suivante, la conclusion.

Enfin, le signal le plus fréquemment émis par les acheteurs professionnels, et aussi le plus dangereux, prend la forme d'une demande supplémentaire : l'acheteur est décidé à traiter aux conditions du vendeur, mais comme il n'a pas dévoilé son intention d'achat, il essaie tout simplement de négocier des avantages supplémentaires. L'un pensera : « c'est toujours ça de gagné », un autre raisonnera : « voyons ce que ce vendeur a dans le ventre, je vais essayer d'en obtenir le maximum ».

- « Si vous offrez l'installation et la formation sur site, je vous commande le système. »
- « Je veux bien vous passer commande, mais il faudra m'accorder une remise plus importante. »
- « Quand on commande par dix, vous offrez le onzième ? »

Si l'avantage qui vous est réclamé est acceptable, concédez-le... Mais attention, jamais sans contrepartie (cf. [chapitre 3](#)). Autrement dit, vous devez en profiter pour obtenir, à votre tour, quelque chose du client en échange de votre bonne volonté : par exemple, un engagement immédiat ou une commande supérieure. Toutefois, si l'avantage qui vous est demandé est trop important, vous allez devoir négocier avec professionnalisme. Le chapitre 3 se chargera de vous enseigner le maniement des armes de la négociation.

En résumé, dès que vous repérez le moindre signe d'agrément (signal d'achat), cessez toute argumentation. Concluez !

Comment conclure ?

Les techniques de conclusion ont déjà fait couler beaucoup d'encre. Tout a été écrit sur le sujet, le meilleur et le pire. Chaque maître à penser de la vente s'est évertué à découvrir et mettre au point la technique infaillible, d'application universelle ! Aussi je tiens à vous l'annoncer d'emblée : il n'existe aucune technique pour faire signer le prospect à coup sûr. Dans ce cas, comment font alors les meilleurs vendeurs pour engranger plus de commandes que tous les autres ? Peut-être serez-vous surpris, mais la plupart des vendeurs d'élite n'emploient aucune technique particulière si ce n'est la plus simple et la plus naturelle : la proposition directe. En d'autres termes, ils proposent directement au client de passer commande (méthode développée ci-après).

La proposition directe

Elle constitue la formule la plus usitée. En fait, la proposition directe n'est pas une technique à proprement parler mais plutôt l'aboutissement naturel de l'entretien de vente. Rappelons que cette étape intervient après que le prospect a reconnu que le produit répond à ses besoins, et après que toutes les objections de fond ont été traitées. Dans ces conditions, la conclusion est tout à fait naturelle. Le client l'attend.

Si les portes de sortie ont été convenablement déverrouillées (par la mise en œuvre du « coup du berger », par exemple), la conclusion se fera sans effort de votre part tant elle apparaîtra évidente. Plus généralement, la proposition directe consistera à demander simplement au client de s'engager. Peut-être trouverez-vous cette méthode trop brutale ? Si tel est le cas, il faudra alors vous faire violence car aucun procédé ne produira plus d'effet ! Je vous l'avoue, j'ai moi-même longtemps cherché à découvrir la tactique absolue, la formule miracle de la conclusion. Au cours de mes rendez-vous professionnels, j'ai testé toutes les techniques, employé toutes sortes de stratégies élaborées... Pour finalement revenir à la case départ : la proposition directe, porte-drapeau de la franchise et du naturel.

Attention ! La proposition directe ne consiste pas à demander tout à trac : « Voulez-vous remplir le bon de commande ? » Ce serait une insigne maladresse ; le prospect pourrait se « braquer ». Fort heureusement, la langue française est assez riche et nuancée pour permettre une formulation plus douce.

Exemple

« Si je résume, vous désirez un appareil photo numérique Reflex avec une définition de 20 millions de pixels minimum, un objectif 18-55 mm et qui puisse enregistrer des séquences vidéo en Full HD pour moins de 500 euros. Le Canolta Y52 répond exactement à votre demande... Il vous plaît ? On part sur ce modèle ? »

Toute formule équivalente fera aussi bien l'affaire :

Exemples

- « On y va ? On vous l'installe cette semaine ? »
- « C'est OK ? Je vous en livre une palette ? »
- « On fait comme ça ? On commence les travaux dans dix jours ? »
- « Est-ce qu'on donne vie à ce projet ? »

Vous pouvez également conclure la vente par la phrase passe-partout suivante :

Exemple

« Eh bien, si nous sommes d'accord sur tout, je vous propose de concrétiser tout ce que nous venons de voir en établissant les documents habituels. »

Cette formulation s'avérera préférable à la désormais classique « je vous propose de passer à la signature du contrat ». En effet, les termes « établir » et « documents » paraissent moins comminatoires que « signer » et « contrat ».

La fausse alternative

Bien que déjà très ancienne, cette technique est toujours d'actualité car son efficacité est remarquable. Nous l'avons déjà étudiée au chapitre 1 consacré à la téléprospection, mais il s'agit cette fois de l'appliquer à la conclusion de l'entretien de vente. Rappelons son principe : généralement, en fin d'entretien, le vendeur fait choisir l'acheteur entre l'acceptation et le refus de l'offre. Dans la technique dite de la fausse alternative, l'acheteur est également mis en situation de choisir, mais cette fois les dés sont pipés et le

vendeur sort toujours gagnant de l'épreuve. Ce n'est pas un miracle puisque ce dernier ne propose que des choix qui lui sont favorables.

Exemples

- **Vendeur d'espaces publicitaires :**

« Compte tenu de votre budget, vous préférez la page en noir et blanc ou la demi-page couleur ? »

- **Vendeur-grossiste :**

« Que préférez-vous, 10 cartons au tarif normal ou 20 cartons avec 5 % de remise ? »

- **Conseiller financier :**

« Vous préférez faire un gros placement immédiat ou être prélevé mensuellement avec des montants plus petits ? »

- **Agent immobilier :**

« Entre le petit pavillon en bord de mer et celui au milieu des pins avec piscine, lequel vous attire le plus ? »

- **Fausse alternative humoristique :**

« On signe maintenant ou tout de suite ? »

La vente présumée

Alors que la proposition directe laissait au prospect le choix entre oui et non et que la fausse alternative offrait un choix entre oui et oui, la vente présumée, quant à elle, ne laisse plus aucune alternative. Elle considère que la vente est acquise. Le vendeur en situation de conclure évoquera l'après signature de l'engagement, et ce tout en remplissant son bon de commande.

Exemples

- **Vendeur de matériel de radiologie médicale :**

« Et quand on vous installera ce système de radiologie, par où souhaitez-vous que l'on fasse passer la câblerie ? Par le sol, le faux-plafond, les plinthes ? »

- **Vendeur de produits financiers :**

« De quel montant voulez-vous être prélevé chaque mois, pour développer ce compte d'épargne-retraite ? »

- **Vendeur de voitures :**

« Quand est-ce que vous souhaitez qu'on vous fasse la formation pour apprendre à configurer l'application et vous permettre de découvrir toutes les fonctionnalités du véhicule ? »

- **Vendeur de piscines :**

« Quand est-ce que vous aimeriez faire votre premier plongeon afin qu'on puisse organiser le planning des travaux ? »

- **Vendeur d'aliments de bétail :**

« Quand on vous livrera, à quel endroit désirez-vous que l'on dépose le roc salé de 250 kg ? »

Attention : La technique de la vente présumée, plus qu'une autre, exige pour sa parfaite efficacité, l'obtention préalable et certaine d'un signal d'achat. Dans le cas contraire, le risque est élevé de s'entendre répondre : « Pas si vite ! Nous n'avons pas encore pris notre décision », ou encore : « Pas si vite, ne me forcez pas la main. »

Silence, on vend !

Pour donner plus de relief à la règle d'or qui va suivre, et que certains vendeurs considèrent comme l'un des piliers de la vente, je voudrais emprunter une citation à Maurice Maeterlinck, tirée de son œuvre *Le Trésor des humbles* : « Le silence est l'élément dans lequel se forment les grandes choses, pour qu'enfin elles puissent émerger. » Vous l'avez deviné, après avoir demandé l'engagement du client, plus un mot... « pour qu'enfin la décision puisse émerger ». L'orthodoxie commerciale impose même de ne plus parler et ce, tant que le prospect n'a pas lui-même rompu le silence ! À bon entendeur...

L'ESSENTIEL

- ✚ **Les vendeurs qui osent conclure réalisent plus de ventes que les vendeurs qui attendent que le client se décide à acheter.**
- ✚ **Le client envoie des signaux d'achat : il se projette dans le futur avec le produit, demande conseil à un tiers, reste silencieux après une réponse à une objection ou demande une remise.**
- ✚ **Un signal d'achat est une invitation à conclure. Le vendeur doit cesser d'argumenter.**
- ✚ **Les trois manières de conclure sont :**

☐ La proposition directe : « On y va ? », « On fait comme ça ? », « On donne vie à ce projet ? »

☐ La fausse alternative : « Vous prenez le grand modèle ou le petit modèle ? »

☐ La vente présumée : « Quand voulez-vous être livré ? »

+ Après une tentative de conclusion, on ne parle plus.

SECRETS DE VENDEURS D'ÉLITE

« Le bon commerçant doit cacher soigneusement sa marchandise et faire comme s'il n'avait rien. »

Proverbe chinois

Executive summary

- **Certains vendeurs recourent parfois à l'usage de trucs et de ficelles pour faciliter la négociation ou accroître leur capacité de conviction.** Voici donc révélées quelques-unes des astuces de vendeurs parmi les plus intéressantes. Qu'il me soit permis de remercier ici tous les vendeurs qui ont accepté de dévoiler leurs secrets.
- **Attention ! Les ficelles du métier ne sont pas la panacée. En aucun cas elles ne permettent à elles seules de remporter la commande.** Elles n'ont pas non plus pour vocation de flouer l'acheteur. Mais elles peuvent effectivement constituer une carte décisive, à condition que le vendeur ait déjà un bon jeu. Découvrons-les.

Le « canard boiteux »

L'écrasante majorité des prospects n'est pas constituée de naïfs, mais de personnes qui savent que le vendeur est payé pour vendre et que sa mission le destine à repartir avec un bon de commande signé. C'est donc rarement sans méfiance que le prospect accueille le discours commercial du vendeur. *A priori* soupçonneux vis-à-vis d'un nouveau vendeur, le prospect doit être rassuré. Comment gagner la confiance de l'acheteur suspicieux ? En lui démontrant votre bonne foi par l'entremise d'un « canard boiteux ».

Le « canard boiteux » est un produit obsolète, dépassé ou peu recommandable, que le vendeur va présenter en dénonçant ses inconvénients. Quel gage d'honnêteté pour le client ! En effet, ce vendeur qu'il soupçonnait de vouloir lui en « coller » un maximum se révèle soudain un véritable conseiller. L'acheteur ne tarde pas à penser : « Ce commercial

défend vraiment mes intérêts comme il le prétend, puisqu'il me déconseille d'acheter ce produit. Il joue contre son camp pour ne pas me léser. Je peux lui faire confiance. »

Bien entendu, le canard boiteux sera un produit sans importance commerciale. Quant à la critique qu'en fait le vendeur, elle devra être suffisamment habile pour ne pas porter préjudice à son entreprise.

Exemples

Vendeur/grossiste en accessoires de mode :

« Cette collection de foulards se vend très bien, vous pouvez y aller. En revanche, je vous déconseille ces modèles-là, les premiers retours de mes clients ne sont pas assez satisfaisants. J'ai peur que vous ayez du mal à les écouler. »

Vendeur de produits financiers :

« Je préfère encore que vous gardiez votre argent plutôt que de vous voir acheter des actions de la société Bank Rout. Je vous conseille plutôt d'investir dans l'entreprise hollandaise Van Hampoup. »

Antiquaire (pour mettre en valeur une collection de statuettes, l'antiquaire glisse parmi elles un canard boiteux, bibelot insignifiant qui trône à côté d'objets spectaculaires) :

« Dans le style 1930, je peux vous montrer quelques statuettes de femmes en bronze que voici... Je ne vous ferai pas l'affront de vous présenter celle-là, j'ai été obligé de la prendre parce qu'elle faisait partie d'un lot indivisible, dans lequel figuraient par contre ces magnifiques statuettes. »

Le mauvais vendeur

Aujourd'hui, dans un milieu très concurrentiel, toute la différence tient dans l'agressivité commerciale. L'entreprise, les associés, les banquiers, les tiers ont une soif inextinguible de chiffre d'affaires. Vendre plus, toujours plus ! Les journaux affichent les millions de bénéfices de celui-ci, les milliards de chiffre d'affaires de celui-là. Et le nerf de cette guerre, c'est toujours la vente. Et c'est à celui qui vendra le plus... Prime sur chiffre d'affaires, voyages ou voitures offertes, tout est bon pour inciter le vendeur à toujours vendre davantage. Encore une fois, les acheteurs le savent et certains le vivent très mal... Ils ont le sentiment (parfois à juste titre malheureusement) de ne représenter qu'un carnet de chèques aux yeux du vendeur.

Résultat : ces acheteurs témoignent une grande méfiance à l'égard des vendeurs. Ils ont la hantise du « super-vendeur » sortant triomphant de chez eux, la commande en poche, et courant aussitôt à l'assaut de sa prochaine victime. C'est le syndrome du « vendeur prédateur » (je ne prétends certes pas que tous les vendeurs sont de blanches brebis ; à l'instar des autres professions, la vente possède son contingent de brebis galeuses).

Une fois de plus, le maître mot sera : rassurer. Pour y parvenir, le vendeur doit casser cette image de « super-commercial irrésistible », rompre avec le mythe du « pourfendeur d'acheteurs ». Le meilleur moyen de rassurer le prospect suspicieux consiste à faire preuve d'humilité : amoindrir son rôle, décrier ses compétences commerciales pour mieux faire ressortir les qualités du produit.

Exemple

L'acheteur : « Vous êtes un vendeur, vous êtes payé pour essayer de me convaincre d'acheter. »

Le vendeur : « De ce point de vue-là, vous pouvez être tranquille, je suis bien incapable de forcer la vente. Vous savez, je désire établir une relation de confiance avec vous, et construire une collaboration à long terme. Je n'aurais pas une chance sur cent d'y parvenir si j'essayais de vous léser. Sincèrement, vous pourrez le vérifier quand nous travaillerons ensemble, nous attachons une importance capitale au respect des engagements. Entre nous, je peux vous l'avouer, c'est vrai que j'enregistre une grande réussite commerciale, mais je ne la dois pas du tout à mes maigres talents de vendeur. Ce sont les produits que nous offrons qui plaisent beaucoup et la qualité incroyable du service associé qui font le travail à ma place si bien que le plus souvent, c'est le client qui achète et non moi qui vends. »

Vous serez surpris de l'efficacité de cette formule. Elle provient d'un vendeur d'élite, Michel Sabbah, vingt-cinq ans d'expérience en vente directe. Il m'a même avoué utiliser systématiquement les trois dernières phrases pour rassurer ses clients.

N'ayez pas peur de vous dévaloriser, vous ne passerez pas pour un incompetent, au contraire, on louera votre modestie. En agissant ainsi, vous pourrez orienter favorablement la perception qu'a le prospect de vous-même ; transformer un sentiment négatif du type : « Ce vendeur se croit très fort, je ne me laisserai pas prendre à ses arguments fallacieux », en opinion salubre qui pourra s'exprimer ainsi : « Enfin un vendeur qui ne se prend pas pour un matador... Apparemment, aux yeux de ce commercial, je

représente autre chose qu'un pourcentage de commission. Voilà qui rassure. »

La crise de sincérité

Lorsque votre prospect se montre hésitant vis-à-vis de votre offre, il existe une technique remarquable pour orienter son choix à votre profit : c'est la crise de sincérité. Cette technique consiste tout simplement à faire vibrer la corde émotionnelle de l'acheteur, en le prenant par les sentiments. Elle se révèle être un catalyseur d'une efficacité étonnante. Au demeurant, elle rapproche les acteurs de la négociation, qui délaissent la relation formelle et distante acheteur/vendeur pour communiquer sur une fréquence plus courte, d'homme à homme.

Exemple

L'acheteur : « Je ne sais pas, j'hésite encore. »

Le vendeur : « Écoutez, ce n'est un secret pour personne, j'ai très envie de faire affaire avec vous. Je serais vraiment très heureux, si l'on pouvait parvenir à un accord. »

L'acheteur [sourir] : « J'ai du mal à me décider... »

Le vendeur : « Sincèrement, monsieur Duracuir, je sais que cela peut paraître suspect parce que je suis commercial, mais s'il vous plaît, faites-moi confiance, je suis absolument certain que vous en serez très content. Et puis pourquoi ne pas vous l'avouer également : oui, j'ai très envie de vous compter parmi mes clients. »

N'ayez pas peur de prendre l'acheteur par les sentiments, ne craignez pas de lui avouer qu'il est important pour vous. Soyez naturel, allez-y sans fausse honte : laissez parler votre cœur et oubliez votre orgueil. Les résultats de cette approche ne sont plus à démontrer. La franchise, « cela paie » !

Attention ! La crise de sincérité n'a aucun effet sur une objection sincère.

Je suis au fixe

Comme constaté plus haut, les acheteurs sont *a priori* méfiants à l'égard des vendeurs. Ils savent que ces derniers sont commissionnés sur les ventes (l'écrasante majorité des vendeurs le sont). Le client sait que lorsqu'il achète, il influence directement la fiche de paie de son vendeur ; c'est pourquoi l'acheteur reçoit avec appréhension le discours commercial dont il redoute qu'il ne soit motivé que par des intérêts pécuniaires. Pour dissiper les craintes du client, le vendeur pourra user d'un artifice en prétendant n'être rémunéré qu'« au fixe ». Si je vous livre cette astuce, c'est qu'elle m'a été chaudement recommandée par un talentueux vendeur, car pour ma part, je déplore toujours l'usage de quelque mensonge que ce soit. Malheureusement, certains acheteurs hermétiques, il est vrai, ne consentent à entrebâiller leur porte qu'en entendant ce genre de « formule-sésame ».

Attention ! Qu'on ne me fasse pas dire que cette astuce est le cheval de Troie. Il s'agit pour moi d'une simple ficelle dont l'usage n'est à recommander que dans le cas extrême d'acheteurs « ultra-méfiants », qu'aucun discours rationnel ne parvient à émouvoir (à la vérité, je pense qu'une argumentation enthousiasmante sera toujours préférable).

Exemple

L'acheteur prenant connaissance des tarifs : « Eh bien, on peut dire que vous ne vous embêtez pas, vous devez bien manger ! » *[Remarque tout à fait désobligeante qui s'entend encore de nos jours. Par cette allusion, l'acheteur entend manifester sa crainte de surpayer le produit et d'enrichir le vendeur plus qu'il ne le mérite.]*

Réponse du vendeur : « Monsieur Duracuir, je serais très heureux de devenir votre partenaire, mais ce n'est certainement pas pour m'enrichir à vos dépens. D'abord, parce que c'est contraire à mes principes. Ensuite, parce que je suis payé au fixe, je n'ai donc aucune rétribution supplémentaire à espérer de ma direction en gagnant votre clientèle. Ma véritable rémunération sera la fierté et le plaisir que j'aurai à vous avoir comme client (*sourire*). »

La liste des clients avec téléphone

Cette astuce s'appuie sur un phénomène psychologique bien connu : le mimétisme. La plupart des gens, par un sentiment bien naturel, ont peur d'essayer les plâtres, peur de servir de cobayes à un nouveau produit.

Aujourd'hui les décideurs, dans les entreprises, ont de plus en plus tendance à s'entourer de conseillers en tout genre. La peur de prendre la mauvaise décision les inhibe... Il faut avouer que l'erreur de stratégie peut se payer très cher ! On préférera donc prendre exemple ou calquer l'attitude à adopter sur un modèle existant, plutôt que s'aventurer en territoire inconnu. Ainsi, la propension de l'homme à emboîter le pas de son prochain et sa préoccupation de sécurité (rappelez-vous le S de SACRÉ) vous permettent d'envisager plus facilement le succès dans toute tentative de séduction par l'évocation de vos références. Votre interlocuteur se sentira tranquilisé de savoir qu'il emprunte un chemin sûr, puisque d'autres l'ont déjà suivi sans encombre.

Si vous pouvez vous prévaloir d'une étude de marché réalisée pour Nestlé, d'un séminaire vendu à IBM ou d'un logiciel conçu spécifiquement pour Toyota, ne vous en privez surtout pas, votre impact ne sera que plus grand. D'aucuns penseront : « IBM, ce sont des gens sérieux qui ne doivent pas s'engager avec le premier venu. Je peux y aller à mon tour, c'est sans danger. » D'autres se diront : « En traitant avec eux, je pourrai dire que j'ai le même cabinet d'étude que Nestlé. » Enlevez leurs noms à Publicis, Louis Vuitton ou McKinsey et remplacez leurs raisons sociales par François Pignon. Que croyez-vous qu'il adviendra de ces trois entreprises ? Elles disparaîtront, tout simplement, car elles n'auront pas le temps de se bâtir une nouvelle réputation et de reconstituer leur fonds de commerce : leurs références.

Tel directeur général commandera un audit stratégique à McKinsey parce que les entreprises les plus prestigieuses recourent à lui. Certains produits haut de gamme, par exemple, ne doivent leur existence qu'au seul phénomène de mimétisme ; le message qu'ils communiquent est le suivant : « Vous pensez faire partie de l'élite ? Prouvez-le en m'achetant, comme l'ont fait untel et untel qui, eux, sont reconnus comme faisant partie de l'élite. »

À votre tour, allez-y carrément, usez et abusez de vos références, produisez lettres de remerciements, mots de félicitations, revues de presse élogieuses. Bref, tout ce qui atteste le sérieux ou la qualité de vos produits.

Pour ma part, dans mon entreprise de formation, j'utilise un document très précieux : la liste de mes clients. Il s'agit d'un listing de tous mes clients, avec leurs coordonnées complètes y compris leur numéro de téléphone. Ce

document est remis à tous mes prospects afin qu'ils puissent contacter directement mes clients par téléphone et les interroger sur la qualité de nos produits/services. Aucun prospect ne l'a jamais fait, mais tous se montrent sensibles à cette démarche. Le but de l'opération ? Prouver ma bonne foi quant à la véracité de mes affirmations sur la qualité de nos prestations, et mettre ainsi le prospect en confiance. Croyez-moi, visualiser cent références sur cinq pages fait plus d'effet que d'entendre « une centaine de clients nous font déjà confiance ».

L'engagement conditionnel

Comment surmonter les objections du type : « Je dois en référer à mon associé, à ma femme, à mon patron, etc. » ? Comment emporter la décision de votre vis-à-vis lorsque celui-ci n'est pas le seul décideur ? Bien sûr, il est toujours possible d'essayer de provoquer la réunion de toutes les parties prenantes à la décision d'achat. Mais que faire si l'épouse ne veut pas vous rencontrer, si l'associé ne peut pas vous recevoir ou si les supérieurs concernés par la décision sont intouchables ou indisponibles pour écouter votre exposé ? Réfléchissez quelques instants avant de découvrir la solution qui suit...

À l'avenir, pensez à utiliser cette véritable technique d'influence qu'est « l'engagement conditionnel ». Cette ficelle consiste à vous approprier l'assentiment de votre interlocuteur pour l'offre que vous lui avez soumise et ce, juste avant de lui rendre sa liberté. Il suffit de lui poser la question suivante : « Soit, vous devez en référer à votre associé. Je m'incline ! Mais, monsieur Machpro, permettez-moi juste une question avant de partir : si la décision n'appartenait qu'à vous, est-ce que vous achèteriez ce produit ? » Vous pouvez être assuré que, si votre prospect vous répond : « Oui, si cela ne tenait qu'à moi, je vous passerais commande, mais vous comprenez bien que je ne peux pas m'engager sans avoir l'accord de mon associé », il fera tout ce qui est en son pouvoir pour convaincre l'autre décideur d'acheter, se faisant ainsi le défenseur zélé de vos produits et services. En effet, un échec équivaldrait à la reconnaissance implicite de sa subordination à la décision de l'autre. Son amour-propre et son orgueil en pâtiraient sérieusement.

Rappelez quelques jours plus tard, ou mieux, reprenez rendez-vous avec votre prospect pour vous enquérir de la décision finale, et vous réaliserez que, dans la majorité des cas, cette décision vous sera favorable.

Lorsque vous vous trouvez confronté au type d'objection évoqué ci-dessus, l'engagement conditionnel « si vous étiez seul, achèteriez-vous ? » multiplie par deux vos chances d'enlever la vente !

La perception contrastée

Vous avez certainement déjà expérimenté le phénomène de perception contrastée. Vous soulevez un sac de vingt kilos pendant une minute, puis un autre qui n'en pèse que dix. Ce dernier vous paraît presque léger au regard de la première charge. Vous le portez presque sans effort. Mais si vous n'aviez pas fourni l'effort initial de soulever le premier sac, cette charge de dix kilos vous aurait paru très lourde. Voilà comment, par contraste, rendre légère une charge lourde. Ce mois-ci, votre salaire s'est vu augmenter d'une prime de 1 500 euros, ce qui est très appréciable. Vous vous réjouissez déjà de l'affectation de cette somme : cadeaux, vacances... ? Mais quelle valeur psychologique auriez-vous accordé à cette prime si vous aviez gagné la veille au Loto une somme de 10 millions d'euros ? Votre prime de 1 500 euros aurait perdu tout son attrait... Phénomène de perception contrastée.

En matière commerciale, l'exploitation de ce phénomène facilite bien des choses. Un agent immobilier, par exemple, pour rendre plus éclatant l'appartement un peu terne dont on lui a confié la vente, fera auparavant visiter à ses clients deux appartements franchement peu attrayants.

La perception du prix obéit également à cette logique. Notre agent immobilier pourra faire visiter à des prospects des biens immobiliers assortis par leurs propriétaires trop gourmands de prix largement dissuasifs. Il sait qu'il ne les vendra pas mais ces appartements feront office de repoussoirs. Il pourra ensuite proposer un appartement objectivement un peu cher mais dont le prix, par comparaison, apparaîtra bon marché au client. Illusion d'optique...

Un ami chez lequel je dînais me raconta qu'il avait « craqué » dans une boutique de prêt-à-porter et renouvelé sa garde-robe. « J'ai dépensé 5 000 euros », m'avoua-t-il. Il m'invita à le suivre dans son dressing et me présenta ses achats : « Regarde ce costume, je l'ai acheté 1 500 euros, et celui-là 1 200 euros. Cette chemise, 250 euros. Et cette ceinture en cuir 150 euros. » Puis il déplia deux tee-shirts blancs parfaitement banals, mais qui portaient la griffe d'un grand couturier : « J'en ai profité, conclut-il, pour m'acheter ces deux tee-shirts. Je les ai payés 140 euros les deux. »

Rien ne distinguait ces deux tee-shirts de couturier de tee-shirts achetés sur les marchés 5 euros pièce, si ce n'était l'étiquette cousue à l'intérieur du col. Mais pour mon ami qui venait de dépenser 5 000 euros, que représentaient ces 140 euros ? Pris dans le tourbillon de ses achats, il en avait perdu de vue la valeur réelle des choses. L'intelligence du vendeur a consisté à proposer les tee-shirts à la fin des achats, alors que son client, ayant déjà beaucoup dépensé, n'en était plus à 140 euros près. Mais comment aurait réagi ce dernier si le vendeur lui avait proposé d'emblée des tee-shirts blancs à 70 euros pièce ? Il l'aurait probablement dissuadé d'acheter quoi que ce soit. Malheureusement pour mon ami, le vendeur a exploité la perception contrastée, et la capacité de son client à juger de la justesse d'un prix s'en est trouvée affectée.

La vente perdue

Lorsque la vente est perdue, que le client vous a signifié une fin de non-recevoir, il reste une dernière lueur d'espoir. Il s'agit de la technique de la vente perdue. (Je dois cette technique à Max Phlepin, vendeur d'élite de produits financiers au sein de la banque Palatine). Elle consiste à plier ses affaires comme pour prendre congé, à se lever et, sur le point de quitter son interlocuteur, à lui présenter cette requête :

Exemple

« Avant de partir, monsieur Machpro, j'aimerais vous demander un petit service. Je suis appelé dans mon travail à rencontrer des personnes telles que vous et je cherche toujours à m'améliorer. Voudriez-vous avoir la gentillesse de me dire ce qui, au cours de notre entretien, vous a conduit à

repousser ma proposition ? Surtout, n'hésitez pas à me le dire franchement, car cela me permettra de mieux satisfaire mes prochains clients. »

À ce stade, le plus souvent, le client vous renverra une autre objection : « Ce n'était pas le moment », ou encore : « Notre budget ne nous permet pas de... » et dans ce cas, vous pourrez parfois sauver la vente par une réponse appropriée à la nouvelle objection. Il arrive aussi que le client y réponde lui-même :

Exemple

Le prospect : « Si vous m'aviez rassuré sur tel point, cela m'aurait peut-être décidé. Mais vous ne m'avez pas convaincu. »

Le vendeur : « Merci de votre franchise. Grâce à vous, je me rends compte que je n'ai pas été suffisamment clair dans mon propos. Mais ce que vous me dites m'invite à reprendre mon argumentation en essayant de mieux me faire comprendre, car mes produits/services offrent effectivement les garanties que vous recherchez. Me permettez-vous de vous présenter ma proposition sous un nouvel angle ? »

Vous reprendrez alors votre argumentation dans cette optique.

Des statistiques ont établi que 15 % de ventes considérées comme perdues pouvaient être sauvées par le biais de cette technique.

La peur de perdre

Les gens sont plus naturellement portés à éviter de perdre une affaire plutôt qu'à en gagner une. Autrement dit, la peur de perdre est plus puissante que l'envie de gagner. Une preuve ? Si je vous propose de jouer à pile ou face, sachant que si la pièce tombe du côté pile vous gagnerez 10 000 euros mais que, si elle tombe du côté face, c'est vous qui me les devrez, accepterez-vous de jouer avec moi ? 90 % des personnes confrontées à cette proposition s'y refusent. Pourtant, il y a autant de chances de gagner que de perdre. Quelle leçon en tirer ? Dans vos argumentations, n'hésitez pas à faire valoir à votre client qu'il risque de passer à côté d'une réelle opportunité et mettez en avant les pertes qui s'ensuivront, plus que les gains espérés.

Par exemple, vous vendez des espaces publicitaires et votre client hésite ? Au lieu de lui dire : « Si vous communiquez dans nos colonnes, vous touchez une clientèle aisée ; c'est donc la perspective d'un chiffre d'affaires intéressant car ce sont 25 000 lecteurs dans votre cible, auprès desquels vous allez pouvoir faire connaître votre offre de produits », dites plutôt : « C'est du chiffre d'affaires en plus que vous pourriez prendre et que vous ne ferez pas. Ne passez pas à côté de l'opportunité de communiquer votre offre à 25 000 clients de votre cible. Sans compter que cet espace sera forcément acheté par un concurrent, et ce serait dommage que ce soient vos concurrents qui en profitent car cet espace est destiné à une compagnie d'assurances, comme vous. Vous vous doutez bien que nous n'allons pas laisser une demi-page vierge dans notre magazine. »

L'ESSENTIEL

+ Plusieurs ficelles de vendeurs facilitent la vente et augmentent les chances de conclure avec succès :

- ☐ **Le « canard boiteux »** ou le produit que l'on déconseille d'acheter.
- ☐ **L'aveu** que l'on est un mauvais vendeur mais que l'on réussit parce que les produits se vendent tout seuls.
- ☐ **La révélation** faite au prospect que l'on désire ardemment conquérir sa clientèle.
- ☐ **Détourner la peur** du client de se « faire avoir » par un vendeur qui ne poursuit que son intérêt en lui affirmant n'être rémunéré qu'au fixe.
- ☐ **Permettre** au prospect de vérifier lui-même la qualité du fournisseur en lui remettant une liste de numéros de téléphone de clients à contacter.
- ☐ **Lorsqu'un décideur** est absent, obtenir l'engagement personnel de l'interlocuteur avant de s'adresser à l'autre décideur.
- ☐ **Glisser** des produits au tarif très élevé dans le barème pour faire mieux accepter le prix des produits que l'on cherche à vendre.
- ☐ **Faire valoir les risques de perte** plus que les perspectives de gain.
- ☐ **Si la vente** est perdue : demander conseil au client pour savoir ce qui nous aurait permis de l'emporter.

LA VISIO-VENTE

Executive summary

- **Depuis quelques années, un nouvel outil s'est invité dans la panoplie du vendeur, je veux parler de la visioconférence avec des plateformes telles que Teams, Zoom ou encore Google Meet**, qui permettent aux vendeurs d'agir derrière un écran sans avoir à se déplacer. L'entretien de vente en face-à-face s'en trouve modifié, car le rayonnement magnétique d'une présence charismatique ne fonctionne plus de la même manière ; on ne peut plus faire toucher le produit ; on ne peut plus sortir de bon de commande à faire signer.
- **Beaucoup de vendeurs font encore de la résistance** parce qu'ils pensent qu'ils perdent tout impact. Et ils sont nombreux à se poser la question de leur légitimité et de leur utilité par rapport à un outil digital. Est-ce que la prochaine étape, ce sera un avatar digital qui fera la découverte et la présentation à distance ?
- **La réalité est que tous les vendeurs du monde doivent se poser une question**, une seule : sont-ils meilleurs qu'un ordinateur qui envoie tout seul un fichier PDF, le fichier MP4 de la vidéo de démo, le lien d'un chat conversationnel et autres FAQ avec toutes les questions/réponses des clients ? Ne nous voilons pas la face : la vente physique tend à disparaître un peu plus chaque jour, et le digital vient à mesure remplacer les vendeurs sans valeur ajoutée.
- **Pour le vendeur qui tirait son pouvoir de son savoir, l'avenir est le mouoir.** Mais pour ceux qui savent utiliser le digital à leur avantage, un avenir radieux s'ouvre à eux.

Dernièrement, un CGP (conseiller en gestion de patrimoine) m'a contacté pour me proposer un rendez-vous. Je lui ai dit : « Voyons-nous en visio », mais il a insisté pour qu'on se voie en face-à-face. Je lui ai répondu : « Qu'est-ce que vous allez faire à un mètre de moi que vous ne puissiez pas faire derrière un écran ? Vous avez besoin de me prendre dans vos bras ? De me faire toucher un produit, une matière ? Non, alors si vous tenez vraiment à me parler de vos services, on se programme un entretien Zoom de 15 minutes et si je juge utile de vous revoir après ces 15 minutes, on programmera un rendez-vous plus long... » Il m'avoua qu'il n'était pas à l'aise pour parler derrière un écran et qu'il préférait la relation physique. Je

lui expliquai pour ma part que le rendez-vous en visio présentait beaucoup plus d'avantages que le rendez-vous en face-à-face.

Les 12 avantages indéniables de la visio-vente

La visio-communication est une invention réellement formidable. Avant, le vendeur avait à sa disposition le face-à-face et le téléphone. Un peu comme l'Homme de Cro-Magnon avait, pour manger, ses doigts et un silex faisant office de couteau. La visio, c'est l'invention de la fourchette. À tous ceux qui sont encore résistants ou hésitants, je vais donner 12 raisons d'aimer la visio, et de tellement l'aimer qu'ils n'auront plus envie d'aller voir des clients « en vrai ».

- 1. Vous êtes dans votre environnement, entouré de vos amis, collègues ou famille.** Vous jouez à domicile, comme on dit, et c'est toujours plus confortable de jouer sur son terrain que d'aller en territoire inconnu. D'ailleurs c'est connu, lorsque les footballeurs jouent à domicile, ils jouent toujours mieux et maximisent leurs chances de gagner.
- 2. Vous évitez la fatigue de la route et des bouchons.** Il n'y a plus le stress d'arriver en retard à cause d'un impondérable sur la route. Et qui dit moins de stress et moins de fatigue dit moins de risques d'accident. Pour rappel, les accidents de la route représentent la première cause de mortalité au travail.
- 3. Les frais de commercialisation se trouvent diminués :** moins de route, moins de frais d'essence ou d'électricité, moins de péages, de PV, d'obsolescence de la voiture et moins de temps passé à gérer tous ces frais.
- 4. Moins de temps passé en déplacement signifie plus de temps passé à parler à des clients.** Et plus de temps à parler à des clients signifie plus d'opportunités de chiffre d'affaires.
- 5. Les rendez-vous sont plus faciles à décrocher.** En effet, un rendez-vous en visio semble moins engageant pour le client qui n'a pas besoin de vous recevoir dans ses bureaux et peut plus facilement annuler le rendez-vous en cas de contrainte de dernière minute.

6. **Moins d'empreinte carbone ; la planète vous dira merci.** Une voiture qui consomme 5 l/100 km émet 11,96 kg de gaz carbonique relâchés dans l'atmosphère.
7. **Vos ressources sont à vos côtés.** En effet, fini le : « Je vais demander à un spécialiste et je vous rappelle... » Le spécialiste, c'est Antoine, et vous pouvez lui demander de se joindre à la réunion pour répondre en temps réel aux questions de votre client.
8. **Fini d'attraper ou de refiler** une gastro ou le Covid à force de serrer les mains des clients.
9. **Vous avez vos post-it sur l'écran** et vos antisèches pour vous rappeler de poser telle ou telle question, ou encore de sortir tel ou tel argument clé.
10. **Vous pouvez enregistrer la conversation** (avec l'accord du client) afin de la débriefer ensuite avec votre manager ou vous revoir et analyser vos forces et faiblesses.
11. **On s'écoute mieux derrière un écran.** Cela a été démontré et c'est d'ailleurs pourquoi on est plus fatigué à l'issue d'un entretien en visio.
12. **Vous pouvez retirer vos chaussures** et mettre des pantoufles charentaises.

Qu'est-ce qui change avec la visio ?

La vente reste la vente, avec ou sans technologie ; c'est-à-dire que vendre, cela reste une conversation au cours de laquelle un cerveau communique avec un autre cerveau afin d'influencer une décision. Rien d'essentiel n'a changé depuis des milliers d'années. Seul le secteur de la communication a changé. Donc les vendeurs doivent absolument se rassurer sur le fait que l'avènement de la visio ne change pas grand-chose à l'entretien de vente : que l'on soit en face-à-face ou derrière un écran, il faut toujours découvrir les besoins et les motivations du client, argumenter, répondre aux objections et conclure. Rien n'a fondamentalement changé.

Mais le vrai sujet, c'est celui de l'impact commercial du vendeur, car la bande passante émotionnelle est plus faible derrière un écran. D'ailleurs, si vous regardez la définition du mot « écran », vous découvrirez qu'il s'agit

d'un dispositif destiné à arrêter un rayonnement. Elle est bien là, la terreur des vendeurs. Ils rayonnent moins, ils ont moins d'impact et ils se demandent comment compenser cette perte. Par ailleurs, ils sont nombreux à penser que l'absence de contact physique peut rendre plus difficile la mise en place d'une relation de confiance, car le contact physique favoriserait la création d'un lien plus fort et l'établissement de cette confiance avec le client.

Qu'en est-il réellement ?

Il y a quelques années, je suis allé voir une pièce de théâtre avec Pierre Arditi, au théâtre Antoine, à Paris. Le soir de la représentation, une fois installé à l'orchestre, j'ai dit à ma femme que j'aimais bien ce théâtre parce qu'il était assez intimiste et que j'avais adoré voir Arditi jouer dans la pièce de Florian Zeller, *Le Mensonge*, que nous avions vue trois ans plus tôt. Elle m'a répondu : « On n'est jamais venus ici pour voir cette pièce. Tu avais acheté le DVD et on l'a regardée à la télévision. » Je lui ai soutenu qu'on était venus physiquement dans ce théâtre et que je m'en souvenais très bien. De retour chez nous, j'ai dû me rendre à l'évidence : ma femme avait raison. J'avais bien chez moi un DVD de la pièce *Le Mensonge* !

Pourquoi cette histoire ? Pour vous démontrer que lorsque la pièce est bien jouée, lorsque l'on est pris par l'histoire, on oublie l'écran... Il en va de même pour les vendeurs : lorsque le pitch est passionnant, que la démonstration est « bien jouée », on oublie très vite que l'on est derrière un écran. Et permettez-moi de vous dire que la distance peut même se révéler un avantage. Pourquoi ?

Parce qu'en étant à distance, derrière un écran ou au téléphone, vous ne montrez pas tout et donc un mystère demeure... On sait aujourd'hui que l'une des clés pour être attirant, fasciner et intéresser, c'est d'entretenir une part de mystère, de ne pas tout montrer : pensez à des artistes comme Jean-Jacques Goldman, Mylène Farmer ou Daft Punk. On les voit très rarement. On les connaît mal... Notre imagination travaille et on a envie d'en savoir plus sur eux.

Voyez également l'intérêt suscité par les lieux de mystère : lors des Journées du patrimoine, il y a des heures de queue pour découvrir l'Élysée ou les salons du Sénat. Ne perdez pas de vue que l'essence même du pouvoir d'attraction et de l'intérêt que vous suscitez repose sur votre capacité à cultiver une part de mystère... C'est d'ailleurs ce que fait Apple :

on ne voit jamais les usines, on ne sait pas quel nouveau produit va sortir. Tant qu'il y a du mystère, il y a de l'intérêt pour le cerveau qui cherche à deviner, à comprendre. Dès lors que l'interlocuteur sait tout de nous, on cesse de devenir intéressant pour lui. La première cause de mortalité des couples, c'est la routine : l'un des deux acteurs de la relation s'ennuie et finit par s'en aller. C'est la même chose dans les relations d'affaires. Parfois on s'ennuie avec son chargé de clientèle et on a envie d'en changer...

Regardez comme on peut s'enflammer sur la base d'une simple photo et quelques échanges par écrit lorsqu'on fait connaissance avec quelqu'un sur un site de rencontre. On peut même tomber littéralement amoureux sans l'avoir jamais vu, tel le romancier Alexandre Jardin, qui a épousé une femme vivant au Canada qu'il n'avait jamais rencontrée mais avec laquelle il avait correspondu activement pendant le confinement dû au Covid... Il n'y a donc aucune raison d'avoir peur de perdre en pouvoir d'influence derrière un écran. À condition de savoir comment impacter et créer du lien malgré cet obstacle.

Comment impacter derrière un écran ?

Tout d'abord en vidéo, il n'y a pas de place pour l'improvisation. Les gens vont probablement vous juger sur un écran de 30 cm, alors que vous n'aurez généralement pas plus de 10 minutes pour parler après les avoir écoutés. Vous avez donc 10 minutes pour impacter et donner envie d'aller plus loin. Vous allez monter sur scène, comme pour une pièce de théâtre. Alors entraînez-vous. Et répétez, répétez, répétez jusqu'à ce que vous maîtrisiez votre rôle.

Voici donc le secret pour produire un impact fort derrière un écran : il faut que votre client **VIBRE** en vous écoutant ! **VIBRE** est l'acronyme composé des mots : variété, intensité, beauté, rythme et émotion. C'est le fait de respecter ces cinq conseils qui vous permettra de marquer votre interlocuteur derrière son écran.

1. **Variété** : ce qui fait que le journal télévisé ne nous endort pas, c'est qu'il y a un présentateur, des invités, des reportages qui s'enchaînent, et surtout que les sujets varient sans cesse. Le cerveau n'a pas le temps de s'ennuyer : on passe de la politique intérieure aux événements

internationaux, à l'économie, aux événements climatiques ; on passe par les faits divers, le sport, la musique, etc. De même, lorsque vous faites face à un client derrière son écran, vous devez varier les sujets et les outils : poser des questions, présenter quelques slides, des photos, de courtes vidéos (inférieures à 1 minute 30), raconter une histoire, dessiner un schéma au tableau blanc, etc. Vous devez à tout prix éviter le monologue. Car le monologue derrière un écran est un véritable somnifère.

2. **Intensité** : cela signifie que vous devez mettre de la passion et de l'enthousiasme ! La passion et l'enthousiasme sont les deux plus grands guerriers de tous les temps, ils viennent à bout de tous les obstacles et triomphent de tous les adversaires. Quand vous vendez, vous devez prendre feu. Prenez feu et les gens viendront du monde entier pour que vous puissiez les réchauffer mais aussi les éclairer. Derrière un écran, on a naturellement tendance à atténuer sa passion, à amenuiser son enthousiasme. Il faut compenser cette réalité en n'hésitant pas à « faire du théâtre », sans surjouer, bien sûr.
3. **Beauté** : la beauté fait vendre. Voyez comme la plus grosse société du monde, Apple, prend soin de tout ce qui a trait à sa communication. Ses produits sont beaux, ses packagings sont beaux, ses boutiques sont belles, ses publicités sont ultra-esthétiques. Le beau est omniprésent chez Apple. Lorsque vous êtes derrière un écran, prenez soin de vous habiller correctement, et d'avoir un arrière-plan qui vous valorise. J'ai vu des vendeurs en télétravail appeler depuis leur chambre, où l'on voyait un vélo d'appartement, un séchoir à linge, un lit avec les draps en vrac et, le pire, dans un bel appartement, en arrière-plan de l'oratrice, une porte... celle des toilettes. À un moment, on a entendu un bruit de chasse d'eau et vu un homme en sortir... Disqualification assurée ! N'oubliez jamais que le jugement dont vous serez l'objet, par vos clients, sera notamment influencé par « l'effet de halo ». L'effet de halo est un biais cognitif qui se produit lorsqu'une première impression positive ou négative au sujet d'une personne, sur la base d'un critère, va influencer de manière exagérée notre jugement sur les autres aspects de cette même personne. Par exemple, si une personne a un physique avantageux, ou très attirant, nous lui attribuons toute une série de caractéristiques positives, sans même avoir vérifié qu'elle en dispose réellement (elle serait plus honnête, plus intègre, plus sérieuse et même

plus intelligente). Les juges donnent des peines plus sévères, à infractions égales, à des personnes considérées comme ayant un physique disgracieux et ont tendance à être plus cléments avec des personnes jugées attrayantes (cf. Jean-François Amadiou, *Le Poids des apparences*, Odile Jacob, 2005). Un bureau bien rangé suggère une personne organisée et plus fiable. N'hésitez pas à investir dans une *ring light* pour améliorer le rendu lumineux de votre image, ou encore à acheter un fond vert afin de pouvoir choisir un arrière-plan qui se détache bien de votre silhouette et valorise le rendu de votre image à l'écran.

4. **Rythme dans la voix** : Orson Welles disait qu'il dirigeait ses acteurs en leur tournant le dos, juste avec le rythme de la voix. Il savait, en écoutant seulement leur voix, si les acteurs jouaient juste ou non. Attention, derrière un écran, le son est ce qu'il y a de plus important. La qualité du micro est essentielle. Un son de mauvaise qualité peut ruiner votre impact. Là aussi, investir dans un micro externe de qualité n'est certainement pas un luxe. C'est même une forme de respect pour son interlocuteur.
5. **Émotion** : avez-vous remarqué comme les mots « intelligence » et « artificielle » se marient bien ensemble ? En revanche, « émotion artificielle », « amitié artificielle », « amour artificiel » ne fonctionnent pas. L'émotion, c'est le graal de la recherche en intelligence artificielle. L'informatique et la recherche en intelligence artificielle ont fait des pas de géant ces dernières années, et l'on s'extasie devant les prouesses des robots de Boston Dynamics ou les capacités de ChatGPT. Cependant, il est un domaine où la recherche avance lentement : il s'agit de la capacité de la robotique à comprendre les émotions et surtout à les susciter. On oppose souvent la raison et l'émotion. L'intelligence artificielle, c'est la raison. Mais l'émotion, c'est nous, les humains : partager les inquiétudes du client, le rassurer, faire preuve d'empathie, lui faire passer un bon moment, lui témoigner de la reconnaissance, le faire rire, lui faire plaisir, le provoquer parfois, le surprendre... Nul algorithme ne sait encore identifier les émotions, les déceler derrière les mots, les gérer et surtout les susciter. Personne encore n'a jamais dit : « Des vacances réussies, ce sont des vacances dans un bel endroit accompagné d'Alexa ou de Siri. » Tout ceci pour vous dire que derrière un écran, il faut pouvoir compenser la plus faible intensité émotionnelle due à l'absence de présence

physique par un surcroît d'émotion. Il faut mettre de l'envie dans la relation commerciale, du plaisir d'acheter, il faut surprendre, étonner, faire peur et rassurer immédiatement. Il faut recharger son stock d'histoires drôles, de jeux de mots, d'anecdotes, de *storytelling*, d'effets de surprise. Jean-Jacques Rousseau écrivait : « Si c'est la raison qui fait l'homme, c'est l'émotion qui le conduit. » Le client doit passer un bon moment ; on doit pouvoir l'enrichir, l'amuser, le faire se sentir important, le challenger, le provoquer, le faire jouer ! Et puis il faut partager des informations intéressantes, des bons tuyaux, des expériences, des résultats, des ragots. Bref, le client ne doit pas seulement réfléchir, il doit aussi ressentir.

Bref, vous l'aurez compris, derrière un écran, vous devez cultiver des aspérités afin de développer du relief si vous voulez que votre exposé accroche. Un alpiniste ne peut pas grimper sur une paroi lisse. Un cerveau ne peut pas retenir un exposé lisse, de surcroît sur un écran lisse, par définition...

L'ESSENTIEL

- ✚ Les avantages de la vente en visio sur la vente physique sont innombrables : on citera surtout le fait qu'un vendeur qui vend en visio peut rencontrer bien plus de clients en évitant la contrainte des transports.
- ✚ Contrairement à ce que beaucoup de vendeurs pensent, la distance ne retire en aucune façon de l'impact émotionnel au vendeur, à condition qu'il connaisse les règles pour impacter derrière un écran.
- ✚ Afin de produire un impact fort en visio, il faut que le client « VIBRE », c'est-à-dire que l'exposé du vendeur contienne de la variété, de l'intensité, de la beauté, du rythme et de l'émotion.

La psychologie au service de la vente

La maîtrise des techniques de vente est indispensable au vendeur performant ; vous venez de l'acquérir. Toutefois, l'apprentissage de la seule technique s'avère insuffisant dans l'optique de forger un vendeur complet ; d'autres qualités doivent s'ajouter à son portefeuille de compétences. En effet, bon nombre d'entreprises dispensent à leurs commerciaux des formations aux techniques de vente : celles-ci ont pour effet indéniable d'élever le niveau de compétence et de performance des équipes commerciales dans leur ensemble. Mais on constate que sur le terrain des disparités fortes demeurent, et ce sont quelques vendeurs, toujours les mêmes, qui tiennent le haut du pavé. Quelles que soient les circonstances, ces derniers vendent toujours plus que leurs collègues.

De quelle manière le vendeur d'élite se distingue-t-il donc des autres vendeurs ? Quels sont les autres facteurs clés du succès ? Cette fois, la réponse est du ressort de la psychologie au sens large du terme. En fait, deux éléments distincts concourent à la réussite :

- les qualités de psychologue du vendeur, indispensables pour mener à bien un entretien de vente, en particulier lorsque celui-ci évolue vers une négociation ;
- les qualités mentales du vendeur, spécifiques à la vente, qui lui permettent de faire face à l'adversité et de persévérer malgré les échecs, sans se départir de son enthousiasme.

En matière de formation commerciale, l'aspect psychologique de la vente est souvent laissé dans l'ombre. Pourtant, il mériterait autant d'égards (sinon plus) que sa consœur, la technique de vente. Pourquoi un tel manque d'intérêt ? Parce que la majorité des personnes considère que la psychologie de la négociation/vente ne peut pas faire l'objet d'un enseignement ; celui-ci requerrait des mois, voire des années d'un apprentissage que seule l'expérience *in vivo* permettrait véritablement ! Quant aux facultés psychiques de chacun, elles feraient partie du patrimoine génétique qui nous est dévolu à la naissance et qui constituerait les traits du caractère et de la personnalité de chacun. Que de savants clichés, qui mériteraient d'aller rejoindre le grenier des idées fausses et des contrevérités obstinées. Bien entendu, certains sont naturellement pourvus du don de la vente ; séducteurs nés, techniciens intuitifs, ils appliquent d'instinct les règles fondamentales de la vente. Mais que les autres, qui n'ont pas reçu de don particulier de la fée du commerce, se rassurent : ils peuvent aussi devenir d'excellents vendeurs. La psychologie s'enseigne à l'université, et les possibilités de développement des facultés psychiques propres à chacun sont maintenant une réalité scientifique. Ainsi, le présent chapitre s'articulera sur deux plans.

Psychologie de la vente, tout d'abord. En premier lieu, nous étudierons les pièges et stratagèmes psychologiques dont usent les acheteurs pour déstabiliser le vendeur. Puis nous évaluerons les limites

et les faiblesses de ces techniques d'achat, pour développer enfin la stratégie de riposte du vendeur. En second lieu, nous exposerons, en les expliquant, les règles essentielles de la négociation commerciale, et plus particulièrement celles de la négociation des prix, phase tant redoutée des vendeurs (que vous aborderez avec une réelle sérénité à l'issue de ce chapitre).

Psychologie du vendeur, ensuite. Nous analyserons chez le vendeur les qualités psychiques propres à favoriser la réalisation de la vente. En particulier, nous chercherons à découvrir les secrets de l'optimisme, cette qualité qui permet aux vendeurs d'élite d'aborder chaque entretien avec sérénité et enthousiasme, et de séduire beaucoup plus aisément les clients.

DÉJOUER LES PIÈGES DES ACHETEURS

Executive summary

- **Au jeu d'échecs, celui qui connaît ou devine la stratégie de son adversaire et voit le coup venir** au moment où il se joue, dispose d'un avantage indéniable : pouvoir anticiper la riposte qui va gagner. Il en va de même en matière commerciale : le vendeur capable d'identifier les techniques d'achat peut préparer une parade et éviter leur effet déstabilisant.
- **Par chance, les stratégies de la vente sont moins variées que celles du jeu d'échecs.** Après avoir passé en revue les différents pièges et stratégies dont usent les acheteurs pour déstabiliser les vendeurs, nous étudierons les limites et les faiblesses de ces techniques d'achat avant de développer les différentes stratégies de riposte du vendeur.
- **Lorsque vous aurez terminé ce chapitre, les objections de type « c'est trop cher », « je vous en propose tant, c'est à prendre ou à laisser » ou « vos concurrents me font 20 % de remise, et vous ? »** ne vous intimideront plus. Vous saurez les déjouer.

Comment les acheteurs manipulent les vendeurs (les techniques d'achat démasquées)

« Écoutez c'est fantastique, c'est exactement le produit que je cherchais et le prix est vraiment très attractif. Vous avez un stylo pour que je signe votre bon de commande ? »

Allez, on ne rêve plus ! Les acheteurs, même les plus dociles, vous donneront du fil à retordre et vous devrez mériter votre salaire, car ils ne lâcheront pas leur argent avant d'avoir été rassurés sur la valeur de sa contrepartie. Jusqu'ici, pas d'inquiétude, vous connaissez vos produits, leurs caractéristiques, vous savez les traduire en bénéfices pour le client et vous êtes convaincu d'en donner au prospect pour son argent ! Mais lui ne

l'entend pas forcément de cette oreille et peut vous opposer une fin de non-recevoir ou encore vous manifester son désaccord.

Machination ou réalité, vous voilà destabilisé. Désormais, la psychologie doit se substituer à la technique. Nul ne saurait en vouloir à l'acheteur de défendre ses intérêts en voulant acheter à moindre coût un produit/service qui l'intéresse. Aucune loi n'impose à l'acheteur de subir le jeu du vendeur ou ne lui interdit d'utiliser lui aussi des techniques visant à évaluer les qualités de son éventuel futur fournisseur. À plus forte raison, lorsque le prospect est un acheteur de métier, il n'y a alors plus d'ambiguïté, c'est sa fonction qui lui impose ces manipulations tactiques...

Commençons par étudier les plus usitées des techniques d'achat susceptibles de désorienter le vendeur.

La carotte et le bâton

Que vous soyez ou non dans la fonction commerciale, vous avez forcément été victime de cette manipulation « géniale » qui, à l'instar des autres techniques d'achat, peut aussi être employée instinctivement par des acheteurs non professionnels.

Supposons, par exemple, que vous soyez un vendeur de solarium en rendez-vous dans un institut de beauté. Découverte des besoins bien orchestrés, présentation du produit rondement menée, objections réfutées, annonce du prix (2 500 euros). À ce moment, ô joie !, le verdict du prospect tombe : « Ça me plaît beaucoup, c'est exactement ce qu'il nous faut. » Il s'agit de la carotte. « Mais je suis embarrassé, car je ne dispose que de 2 000 euros et pas un centime de plus. » Voilà le bâton.

Ce type de situation comporte un grand nombre de variantes. La plus célèbre d'entre elles, celle qu'affrontent tous les vendeurs en B to B, c'est le budget : « Votre média est de grande qualité et correspond tout à fait à notre cœur de cible », s'entendra dire le chef de publicité (vendeur d'espaces publicitaires), « malheureusement, notre budget publicité est quasiment épuisé et ne nous permet pas de commander un emplacement. »

Ou encore : « 65 000 euros pour la réalisation de cette maquette d'étude, cela me semble correct compte tenu du travail à effectuer », commentera le directeur technique en découvrant le devis de l'ingénieur commercial,

« seulement, ma direction financière ne m'a alloué qu'un budget maximum de 50 000 euros pour ce projet ! »

En fait, l'usage de la « carotte » et du « bâton » peut s'interpréter de trois façons différentes.

- **Timide**, l'acheteur n'ose pas avouer au vendeur son manque d'intérêt pour le produit. Il se trouve un pseudo-coupable, invisible et inattaquable (une direction financière avare, une trésorerie défaillante, etc.) auquel il fera porter la responsabilité du refus de l'offre.
- **Habile**, l'acheteur entend obtenir une remise substantielle ; pour se mettre à l'abri d'une négociation laborieuse, il évoque son intérêt pour le produit et déclare ne disposer en tout et pour tout que d'une somme équivalant au prix du produit diminué de la remise espérée.
- **Sincère**, l'acheteur souhaiterait véritablement se porter acquéreur du produit. Malheureusement, ses ressources financières réellement insuffisantes l'empêchent de réaliser la transaction.

L'ultimatum déguisé

Dans cette formule, l'acheteur ne masque plus son désir d'obtenir davantage de la part du vendeur. Mais l'astuce consiste pour lui à ne pas dévoiler de manière précise ses revendications. L'ultimatum déguisé prendra la forme d'un « il faudrait faire mieux » insinuant que l'accord est sur le point de se réaliser... à condition de baisser le prix. Dans quelles proportions ? « À votre bon cœur, monsieur le vendeur ! »

Dans le cadre de cette manœuvre, le raisonnement de l'acheteur est le suivant : « 5 % de remise me satisferaient. Mais en usant d'un ultimatum déguisé, j'aurai peut-être la bonne surprise de me voir offrir une remise de 10 %, tandis que si je réclame 5 % de remise et qu'ils me sont concédés, je passe peut-être sans le savoir à côté d'une remise supérieure. »

L'ultimatum

C'est le procédé le plus éprouvant pour le moral du vendeur qui se voit infliger en guise de contre-offre, un véritable ultimatum : « 8 300 euros l'achat et l'installation de ces cloisons ! Je vous en offre 7 000 euros et pas un centime de plus. C'est à prendre ou à laisser. » Dans quelques secteurs fortement concurrentiels, ce procédé pourra exercer une forte pression sur le vendeur, surtout si celui-ci n'apporte que peu de valeur ajoutée au produit (cas des sociétés purement commerciales).

Exemple

« Votre produit, je le connais, vos concurrents me proposent exactement le même. Tous m'accordent au moins 25 % de remise pour que je passe commande. Alors voilà, je vais être honnête avec vous, je ne veux pas vous faire perdre votre temps ; je n'accepterai de traiter avec vous que si vous descendez à 30 % de remise et pas moins. »

Le coup du « rabioteur »

Vous le connaissez certainement, vous l'avez sans doute utilisé en quelques occasions de votre vie. Il consiste à réclamer une ultime faveur avant de rendre les armes. Pour l'acheteur, c'est l'occasion d'obtenir un bonus sans déboursier le moindre sou. En réalité, il ne s'agit là que d'une finasserie d'acheteur qui essaie de convaincre le vendeur que son achat est subordonné à l'obtention d'un bonus ou d'un cadeau supplémentaire.

Exemples

- « Cette lithographie me plaît bien. Je vous l'achète si vous m'offrez l'encadrement. »
- « D'accord pour m'abonner à votre logiciel SaaS, si vous me faites cadeau des trois premiers mois d'abonnement et de l'assistance téléphonique le premier mois. »
- « OK pour cette voiture, si vous m'offrez le système d'alarme antivol. »

Nouvelle épreuve psychologique pour le vendeur qui présumait la vente acquise et qui voit surgir un ultime obstacle en travers de son chemin commercial. Comment va-t-il le franchir ?

La descente aux enchères

Certains acheteurs emploient cette tactique diabolique pour obtenir une remise maximale. Elle consiste à confronter ouvertement deux entreprises concurrentes et à faire descendre les enchères.

Exemple

Le vendeur : « [...] Je veux bien vous accorder 8 % de remise sur ce synthétiseur Yakatapé, mais je ne peux pas faire mieux. »

L'acheteur : « Ah bon ? Je ne comprends pas, la société Prélude m'accorde 10 % de remise sur le même produit. Vous savez, comme j'ai définitivement arrêté mon choix sur ce modèle, c'est avec celui qui m'offrira le meilleur prix que je ferai affaire. »

Le vendeur : « Attendez, je vais en parler à ma direction... [*Quelques minutes plus tard.*] Bon écoutez, à titre exceptionnel, ma direction vous accorde 12 % de remise. »

L'acheteur : « J'en prends acte. Je vous donne ma réponse rapidement... »
« Allô, la société Prélude ? Vous m'avez proposé 8 % sur un synthétiseur Yakatapé, je viens de consulter la société Kasstimpan qui m'a accordé 12 % de remise. Si vous m'offrez mieux, je le prends chez vous ! »

Cette technique s'est largement développée, ces dernières années, depuis l'avènement des « enchères inversées » pratiquées en direct sur Internet et imposées par les directions des achats à leurs fournisseurs.

L'acheteur peut aussi confronter le vendeur à un concurrent imaginaire, inventé de toutes pièces et qui consentirait des remises toujours supérieures à celle du vrai vendeur. Lorsque le vendeur authentique ne peut plus surenchérir sur son rival fantôme, c'est qu'il a atteint sa remise maximale. C'est à ce moment que l'acheteur passe sa commande.

Le miroir aux alouettes

Cette tactique consiste à faire miroiter au vendeur la perspective d'une commande future, plus importante, pour légitimer une demande de remise.

Exemple

L'acheteur : « Vous savez, si votre produit satisfait notre service marketing, ce sont les 47 agences du groupe qui vous l'achèteront. Alors vous pouvez nous faire un prix sur cette première commande. »

L'acheteur : « Minimisez au maximum le prix de réalisation de la maquette, comme cela, c'est vous que la direction technique retiendra. Et vous savez

qu'ensuite, celui qui aura conçu la maquette sera le mieux placé pour décrocher la manne du budget global que représente ce projet. »

En fait, deux catégories d'acheteurs se partagent l'usage de cette technique :

- **Minoritaires** : les acheteurs sincères disposent d'un réel pouvoir d'achat, qu'ils destinent véritablement au vendeur. Pour en bénéficier, ce dernier devra réussir son examen de passage : fournir un produit/service de qualité, et s'acquitter d'un droit d'entrée : la remise.
- **Majoritaires** : les « manipulacheteurs ». Qu'il soit réel ou illusoire, le pouvoir d'achat de ces derniers n'est que poudre jetée aux yeux du vendeur, dans le seul but de le mystifier. Compression des prix, amputation des marges du vendeur, la vente se conclura au seul bénéfice de l'acheteur, qui jamais ne récompensera le sacrifice du vendeur.

Le faux sous-fifre

Il est à 100 % un décideur, mais se garde bien de le dévoiler. Généralement, cet acheteur se fait passer pour un intermédiaire entre sa direction et le vendeur, ses supérieurs étant présentés comme les véritables acheteurs. S'il est frustrant pour le vendeur de négocier avec un porte-parole dénué de tout pouvoir de décision, le faux sous-fifre, en revanche, jouit d'une situation tout à fait confortable.

- Il peut retarder sa décision aussi longtemps qu'il le désire, en prétextant que « la direction n'a pas encore étudié l'offre » ou qu'« elle attend d'autres propositions pour arrêter son choix ».
- Il peut réclamer au vendeur une diminution de ses prix, sans autre souci d'explication, puisque « la direction trouve le prix trop élevé, de meilleures offres lui ont été soumises ».

Souvent, considérant son vis-à-vis comme un intermédiaire sans réel pouvoir, le vendeur ne juge pas utile de développer ses arguments et ne s'en tient qu'à l'objection concernant le prix que lui a opposée la direction

fantôme. Dès lors, le vendeur ne croira trouver son salut que dans sa seule capacité à consentir une remise supplémentaire.

- Enfin, il peut décliner l'offre sans en assumer personnellement la responsabilité ni subir la pression du vendeur : « La direction a retenu un autre dossier. Moi, j'étais favorable au vôtre, mais malheureusement ce n'est pas moi qui décide. » Diplomatie ou hypocrisie ?

La stratégie de riposte du vendeur psychologue

« L'art d'être tantôt très audacieux, tantôt très prudent est l'art de réussir. »

Napoléon Bonaparte

Au kendo, art martial japonais par excellence, un combattant peut s'avouer vaincu sans même avoir combattu s'il juge son adversaire psychologiquement supérieur. À n'en point douter, la psychologie constitue une arme redoutable et l'acheteur qui fait usage des techniques exposées plus haut nous a démontré son habileté à la manier.

À ce stade de la négociation, bon nombre de vendeurs, tels le kendoka, déclarent forfait et, sans même croiser le fer, concèdent des remises et font des concessions. Mais le vendeur d'élite ne désarme pas, il se défend pied à pied en usant de toutes les armes à sa disposition, tant et si bien qu'au bout du compte, il réalise un plus grand nombre de ventes, sauvegarde ses marges et parvient à satisfaire ses clients (mieux que ne le font les marchands de ristourne). Pour vous permettre d'en faire autant, analysons en profondeur la nature de cette défense. Dans un souci de clarté, nous avons décomposé la stratégie de riposte du vendeur en trois étapes.

Connaissance de l'acheteur et de ses techniques

« De toute façon, le dicton “connais-toi toi-même” n’est pas bien dit.

Il eût été plus juste de dire “connais autrui”. »

Ménandre, Thrasyléon

Le vendeur de talent ne se laisse pas abuser par les techniques de manipulation des acheteurs. Il connaît les techniques d’achat et, par conséquent, il est à même d’identifier les pièges qui lui sont tendus. Cependant, pour pouvoir contourner les chausse-trapes et lancer une véritable contre-offensive, le vendeur se doit de maîtriser une autre variable : la personnalité de l’acheteur lui-même. La tâche est plus aisée qu’il n’y paraît.

Quels que soient ses pouvoirs, son caractère, sa personnalité de façade, l’acheteur n’est jamais qu’un *Homo sapiens* ! Son appartenance à l’espèce humaine lui attribue *de facto* la vulnérabilité commune à tous les hommes.

L’acheteur a besoin d’être apprécié, reconnu, aimé

On ne le répétera jamais assez : tout ce qui vous permet de valoriser votre prospect, de lui donner l’impression qu’il suscite l’affection sera profitable à votre carnet de commandes.

L’acheteur a besoin d’être reconnu dans ses compétences professionnelles

Mériter son salaire, être reconduit dans ses fonctions, faire bonne impression sur ses employeurs, voilà ce qui préoccupe également l’acheteur salarié qui tient à conserver son emploi et à voir augmenter ses responsabilités, comme tout employé avisé. Si votre produit lui permet d’obtenir la reconnaissance de ses pairs et d’atteindre ses objectifs, si votre prestation est un facteur de succès pour son entreprise, le prix n’aura qu’une importance secondaire.

L’acheteur ne veut pas travailler plus qu’il n’est nécessaire

Laxisme ? Non, pragmatisme ! Vous avez les moyens de simplifier la vie de vos clients ? N’hésitez pas ! Chaque goutte de sueur économisée jouera en

votre faveur.

Exemple

La société Simplex Computing vend des solutions informatiques globales comprenant matériel, logiciels, maintenance, formation et financement. Certes, l'acheteur ferait certainement quelques économies en se procurant lui-même le matériel, en contractant un service de maintenance avec une société tierce et en négociant auprès de son banquier un taux de crédit avantageux. Mais a-t-il seulement le temps de s'en occuper ? N'est-il pas plus simple, pour lui, de n'avoir qu'un seul interlocuteur, un seul responsable ? Et dans ce cas, le supplément de prix n'est-il pas justifié ?

L'acheteur ne veut pas d'ennuis

« Pfff ! Les clients sont tous les mêmes, quand ils achètent, ils veulent ce qu'il y a de moins cher, et quand ils ont payé, ils veulent de la qualité ! » Ce constat en forme de plainte revient fréquemment chez certains vendeurs. Pour ma part, je pense qu'il n'y a pas lieu de s'alarmer de cet état de choses. Il y a à cela deux raisons : tout d'abord, si les acheteurs étaient disposés à payer le prix fort, sans négocier, n'importe quel produit sous prétexte que le vendeur le leur propose, notre beau métier de commercial n'aurait plus lieu d'être ; nous serions remplacés par des sites Internet et des distributeurs automatiques...

Cette réflexion démontre ensuite que l'acheteur est attaché à la notion de qualité : il attend de son achat le minimum d'ennuis et le maximum de satisfaction. Qu'il essaie d'obtenir de meilleures conditions est tout à fait naturel, sinon de bonne guerre. Il revient au vendeur d'exercer son métier, d'argumenter, de justifier et de défendre ses prix en prouvant leur légitimité (cf. « [La riposte du vendeur](#) »). Quoi qu'il en soit, sachez que les composantes qualité et « zéro problème » pèseront toujours dans le processus de décision de l'acheteur. En tout cas, bien plus qu'il ne le dit. À titre d'exemple, voici quelques sentiments courants rencontrés chez les acheteurs que la perspective du problème survenant après l'achat inhibera, et ce, en dépit de leur intérêt manifeste pour le produit. Une fois de plus, le prix est relégué au second plan.

Exemple

- Cette voiture étrangère est merveilleusement dessinée, elle correspond exactement au type de voiture que je recherche. Malheureusement, cette firme n'est pas bien implantée en France. En cas de problème, il faudra importer les pièces détachées, ce qui signifie quinze jours d'immobilisation du véhicule. Je ne peux pas envisager un tel risque.
- Ce logiciel CRM est vraiment performant. C'est à croire qu'il a été développé pour nous. Malheureusement, cet éditeur de logiciel n'a pas l'air très solide, s'il venait à disparaître, nous n'aurions plus de service après-vente, plus de nouvelles versions, et comment faire évoluer notre système ensuite ? Cela, nous ne pouvons pas nous le permettre.
- Ce chemisier est magnifique et il me va comme un gant. Seulement, la matière a l'air fragile. S'il doit s'abîmer dès le premier lavage en machine, ce n'est pas la peine.

L'acheteur ne sait pas tout, il a souvent besoin d'aide

Nous autres vendeurs, avons parfois la naïveté de penser que l'acheteur sait toujours ce qu'il veut. La réalité est parfois plus complexe. Ainsi, pour ne pas apparaître démuni face au vendeur, l'acheteur affiche des certitudes qui ne sont en vérité que des boucliers destinés à le protéger de la pression de son interlocuteur. Plus fréquemment, l'acheteur semble persuadé de la pertinence de ses désirs, alors qu'il ne s'agit que de sentiments fugaces.

Les agents immobiliers sont coutumiers de ce type d'acheteurs ; combien de prospects voient-ils entrer en portefeuille, annonçant par exemple, comme critère absolu de recherche, un appartement neuf de quatre pièces, exposé plein sud, dans le quartier A, et qu'ils retrouvent quelque temps plus tard propriétaires d'un trois pièces exposé plein nord dans un immeuble ancien du quartier Z !

Derrière son masque de certitudes, l'acheteur est en proie au doute. Et plus l'achat revêt de valeur à ses yeux, plus le doute est grand. Plusieurs craintes l'assaillent.

Exemples

- Ne vais-je pas m'en lasser ?
- Vais-je faire une bonne affaire ?
- Comment cela se passera-t-il réellement en cas de problème ?
- Ne puis-je pas trouver mieux ailleurs ?
- Ne va-t-on pas me reprocher cet investissement ?
- Ce produit ne va-t-il pas devenir rapidement obsolète, démodé ?

- Je ne connais rien dans ce domaine, ce vendeur est-il sincère ? Il avait l'air hésitant au sujet du service après-vente.
- Cette entreprise est-elle aussi sérieuse et solide que le vendeur le prétend ?

À vous de le rassurer, de l'aider à prendre la bonne décision... L'acheteur vous sera reconnaissant de lui fournir des explications solides, des preuves tangibles, de lui donner des éléments de comparaison probants. Un visage hermétique, un esprit méfiant sont les marques du client qui a besoin d'aide. Une fois de plus, le professionnalisme (argumentation cohérente, aide à la décision, preuves irréfutables, etc.) et le sérieux prendront le pas sur le prix.

Avant de livrer bataille

Le débat est engagé, le client réclame un rabais, une remise ou toute autre faveur commerciale n'entrant pas dans le cadre initial de l'offre du vendeur. Comment réagir ? Avant de lancer toutes ses ressources dans la négociation, voici quelques réflexions et conseils tactiques de maîtres vendeurs destinés à vous permettre d'aborder cette étape avec les meilleures chances de succès.

Simon Ormerod, négociateur hors pair au sein de la société Datacard, donne le « la » : « En négociation, la qualité première du bon vendeur est... de savoir dire NON. Et cela commence dès la première demande de remise. »

Le ton est donné : si le client désire une remise, il doit la « mériter ». En tout cas, il ne faut jamais la lui accorder d'emblée, dès qu'il la réclame. Et ceci pour trois raisons :

- Beaucoup de clients demandent une remise par principe et ne la veulent pas réellement. Ils se disent : « Si j'obtiens quelque chose, ce sera toujours ça de gagné. » En leur accordant une remise, vous amputez inutilement vos marges.
- D'autres clients demandent une remise pour vérifier que le vendeur n'a pas gonflé artificiellement son prix afin d'accorder éventuellement une fausse remise. En acceptant une remise trop vite, vous confirmez leurs craintes : s'ils ne l'avaient pas réclamée, vous ne leur auriez pas accordé

cette remise, qui serait allée directement dans votre poche. Conclusion : ils doivent se méfier de vous !

- Refuser d'accorder une remise vous permet de respecter la règle d'or de la négociation (*cf.* sous-chapitre suivant).

Bien entendu, le vendeur prendra soin de ménager la susceptibilité de son client. Il fera preuve de diplomatie.

Exemple

Le client : « Vous me faites 20 % et je signe. »

Le vendeur : « J'aimerais énormément vous compter parmi mes nouveaux clients et croyez bien que si je pouvais vous accorder une remise, ce serait avec plaisir. Mais nos prix sont déjà très ajustés. On pourrait, bien sûr, être moins chers, mais ce serait au détriment de la qualité. Et il n'en est pas question pour nous ! »

Autre exemple :

Le client : « Que faites-vous comme remise ? »

Le vendeur : « Notre entreprise a été créée il y a trente-quatre ans. Et ses fondateurs ont posé un principe qui est toujours en vigueur : ses vendeurs passeraient le temps qu'il faudrait à justifier leurs prix plutôt que d'avoir à s'excuser de la mauvaise qualité de leurs produits. Voilà pourquoi je ne pourrai malheureusement pas accéder à votre requête ! J'espère que vous ne m'en tiendrez pas rigueur. Mais je suis persuadé que vous vous félicitez d'avoir payé le prix de la tranquillité. »

Le client insiste et conditionne sa commande à l'obtention d'une remise... La négociation s'engage alors. Il conviendra, dans ce cas, de respecter les trois règles de la négociation que nous étudierons plus loin.

La vérité de l'acheteur n'a pas valeur universelle. Tous les *a priori*, les jugements et considérations négatives à l'encontre de votre produit et/ou notre société sont susceptibles de se modifier. « Les paroles dites au matin n'ont pas au soir même destin », dit le proverbe. Ne vous est-il jamais arrivé d'acheter un produit que vous aviez décrié quelque temps plus tôt ? Or, c'est précisément le métier du vendeur que de convertir un prospect suspicieux ou détracteur en un client convaincu et prosélyte. Face aux objections, tant sur la qualité que sur le prix, ne vous avouez jamais vaincu d'office, au prétexte que le client a toujours raison. Expliquez, argumentez, persévérez, mais de grâce, n'abandonnez jamais au premier coup de

semonce. Car il ne s'agit souvent que d'une intimidation ! Voyez le « rabioteur », par exemple. Vous souvenez-vous ? L'acheteur qui réclame un petit cadeau pour s'engager. Certes, il est d'usage, dans certaines circonstances, d'accorder une faveur, et je n'exclus pas que les clients fidèles ou d'un grand poids commercial aient droit à quelques gestes commerciaux. Mais pensez-vous qu'un prospect renoncerait à la voiture de ses rêves parce que le vendeur refuse de lui offrir une alarme ? Définitivement, non ! Le coup du rabioteur, dans tous les cas, n'est qu'un épouvantail. Les vendeurs qui s'y laissent prendre n'y « gagnent » qu'un effritement supplémentaire de leurs marges.

Autre conseil. Il arrive que le vendeur détienne de réels pouvoirs, dont il n'a pas conscience ; et bien qu'il soit en position de force, il continue de subir le diktat de l'acheteur ! Il est grand temps de renverser cette situation.

Par exemple, lorsque l'acheteur sollicite spontanément le vendeur, il se trouve en position de demandeur, donc d'infériorité. Et si par mégarde il commet l'imprudence de dévoiler qu'il recherche désespérément le produit Y ou la prestation Z, que le vendeur est en mesure de fournir, il ne sera bien sûr pas question d'accorder la moindre remise !

Les maladresses de l'acheteur qui placent le vendeur en position dominante sont plus fréquentes qu'il n'y paraît. En prenant un peu de recul vis-à-vis de la discussion commerciale, vous les décèlerez sans peine.

Quelques « perles » courantes

– « Pouvez-vous m'envoyer un devis très rapidement ? Nous sommes pressés... »

Dès que l'acheteur manifeste un sentiment d'urgence, le vendeur dispose de l'avantage. Le prospect n'a plus le temps d'étudier les offres, de comparer les prix et par conséquent de les négocier. Pour cet acheteur, le facteur délai (de livraison, d'installation, d'intervention...) prime largement sur l'élément prix.

– « On ne veut plus avoir de problèmes ! »

En règle générale, l'acheteur qui a souffert ne se laisse plus émouvoir que par un seul argument : la qualité. Le désir de se prémunir contre tout nouveau souci constituera désormais son mobile principal. Et le prix dans tout cela ? Même s'il s'en défend, notre acheteur sera prêt à payer le prix fort... pourvu que sa tranquillité soit garantie.

La riposte du vendeur

Avant d'examiner les ripostes spécifiques aux techniques d'achat évoquées plus haut, attachons-nous d'abord à l'étude du cas général, fil conducteur de toute réfutation de prix.

Riposte au cas général

Attaque classique de l'acheteur : « Vous êtes trop cher ! » Dans tous les cas de figure, le vendeur n'opposera qu'une seule et même réplique à ce type d'assertion : « Trop cher ? Mais à quel point de vue ? » ou : « Par rapport à quoi ? » Cette question aura un effet déstabilisant pour le prospect, en introduisant un premier doute dans son esprit. Il sera en effet contraint de sortir de sa réserve et de préciser sa pensée. La plupart du temps, les explications qu'il improvisera se révéleront bien pauvres, se limitant à une comparaison du produit/service avec celui supposé équivalent de la concurrence. Or ce produit concurrent, le vendeur le connaît sur le bout des doigts, et notamment ses défauts et points d'infériorité par rapport à ses propres produits.

Dès lors, il peut se défendre efficacement et justifier ses prix. Car c'est en cela que consiste la riposte du vendeur : justifier ses prix. Il faut savoir qu'aucun produit, aucun service ne possède d'exact équivalent ; il en résulte que chaque prix peut se justifier de manière spécifique. Soit, j'en conviens, rien ne ressemble plus à une tablette de chocolat Scrountch vendue 2 euros en supermarché, qu'une autre tablette de Scrountch à 2,50 euros chez l'épicier du coin... Avec cette différence que la clientèle de ce dernier bénéficie d'un service de proximité, d'horaires d'ouverture plus souples et d'un contact humain plus chaleureux (qu'on ne saurait trouver dans l'univers des labyrinthes glacés des supermarchés). Cela ne justifie-t-il pas un supplément de prix ?

Quel que soit votre produit ou votre prestation, tôt ou tard, un acheteur vous demandera de justifier votre prix (ou vous engagera à le défendre) ; c'est pourquoi le vendeur averti doit préparer, méditer sa parade, tant il est vrai que la justification du prix ne souffre pas l'amateurisme. Car, lorsqu'il est question de son argent, le degré de vigilance et de perspicacité de l'acheteur

atteint des sommets. Une explication confuse, une démonstration hasardeuse peuvent suffire à disqualifier le vendeur et son produit.

En marge de mon métier de conférencier, ma fonction de dirigeant de PME m'amène à recevoir un grand nombre de commerciaux qui viennent me proposer toutes sortes de produits et services. Chaque fois, je ne puis m'empêcher de tester leur professionnalisme, et notamment leur aptitude à justifier leurs tarifs. Résultat : pour défendre leurs prix, la grande majorité des vendeurs se contente d'arguments improvisés et d'affirmations gratuites, trahissant ainsi toutes les lacunes de leur formation.

Témoin de l'incapacité de certains vendeurs à mener à bien la négociation du prix, l'exemple suivant : il y a quelque temps, lorsque la moquette de nos locaux donna quelques signes de fatigue, il fut question de la remplacer par un parquet. Noblesse et esthétique du matériau, facilité d'entretien et résistance à l'usure, de solides arguments plaidaient en faveur du bois. Seule difficulté pour le vendeur : justifier un prix élevé. Trois vendeurs se sont succédé, trois parodies de justifications se sont enchaînées. Certaines plaidoiries faisaient parfois peine à entendre. Voici le texte type (commenté et corrigé) de cette confrontation acheteur/vendeur sur la question du prix.

Exemple

Le prospect : « Effectivement, un parquet en chêne, ça a de l'allure ! Combien est-ce que ça coûte ? »

Le vendeur : « Il faut compter 57 euros le mètre carré, pose comprise. »

Le prospect : « 57 euros ? C'est cher ! »

Le vendeur : « Oui, mais il faut voir la qualité. »

L'offensive du prospect ne méritait qu'une seule réponse : « Par rapport à quoi ? » En effet, est-ce trop cher par rapport au carrelage, à la moquette, à du PVC, à une autre essence de bois ou par rapport à un produit similaire de la concurrence ? Quant à la réplique insipide du vendeur, elle ne démontre rien.

Exemple

Le prospect : « D'accord, mais une belle moquette d'entreprise, cela coûte deux fois moins cher ! »

Le vendeur : « Oui, mais là, vous avez du bois, ce n'est pas du tout la même chose. »

[Justement, quels sont les avantages du parquet par rapport à la moquette ? Qu'est-ce qui justifie un investissement plus lourd ?]

Le prospect : « Vos concurrents m'ont proposé un parquet à 50 euros le mètre carré ! »

Le vendeur : « C'est normal, ce n'est pas la même qualité. Moi, je peux vous le dire, je connais bien les produits concurrents ; aucun ne supporte la comparaison avec les nôtres. Là-dessus, je suis tranquille. »

Succession d'affirmations gratuites, sans intérêt pour l'acheteur, d'autant que tous les vendeurs tiennent le même discours. Il est à noter que le prospect, en cette fin d'entretien de vente, ne dispose toujours d'aucun élément de comparaison tangible.

Justifier, c'est argumenter. Or, nous le savons, une argumentation de choc se médite avant de se construire. De même, pour être efficace, la justification du prix doit faire l'objet d'une véritable préparation, celle-ci consistant à élaborer avec soin et méthode (méthode de l'avantage) des arguments aptes à répondre à des exigences de clarté, d'authenticité et de pertinence ! Tout ceci n'est que bon sens, direz-vous. Certes ! Mais encore faut-il en faire usage, car la réalité telle qu'on peut l'observer sur le terrain démontre que la plupart des vendeurs négligent toujours ce travail fondamental de préparation.

Heureusement, un quatrième vendeur va nous convaincre d'investir dans le chêne. Voici, retranscrit, un extrait de ma conversation avec lui. Appéciez la différence avec ses concurrents.

Exemple

Le prospect : « ... Effectivement, un parquet en chêne, ça a de l'allure. Combien cela coûte-t-il ? »

Le vendeur : « Il faut compter 57 euros le mètre carré, pose comprise. »

Le prospect : « 57 euros ? C'est cher ! »

Le vendeur : « Cher ? Par rapport à quoi ? »

Le prospect : « Eh bien, par rapport à une moquette d'entreprise, c'est deux fois plus cher. »

Le vendeur : « Vous avez raison, un parquet coûte plus cher en valeur absolue, mais pas en valeur relative : une belle moquette d'entreprise vous reviendra à 29 euros le mètre carré et vous la garderez cinq ans au maximum. Un parquet en bois, quant à lui, a une durée de vie de l'ordre du

siècle, son degré d'usure étant d'un millimètre tous les vingt ans ! Ainsi, rapporté à sa durée de vie, le mètre carré de parquet vous coûtera 0,57 euros par an contre 5,80 euros pour la moquette ! Le bois coûte donc dix fois moins cher ! Et en plus, il donnera à vos bureaux un caractère prestigieux que seul le bois peut offrir. Vous m'avez dit, tout à l'heure, que dans votre métier, l'image de marque comptait beaucoup. De plus, un parquet réclame moins d'entretien, il embellit avec l'âge, et il confère une plus grande valeur au mètre carré à vos locaux si un jour vous les vendez. C'est le meilleur investissement que vous puissiez réaliser. »

Le prospect : « C'est vrai, nous avons tout avantage à mettre du bois au sol. Toutefois, je dois vous dire que vos concurrents sont moins chers que vous, ils nous ont fait une offre à 50 euros le mètre carré ! »

Le vendeur : « C'est possible, car il existe différentes essences de bois, y compris de chêne. Quel type de bois vous ont proposé nos confrères ? »

Le prospect : « Il s'agissait de chêne naturel. »

Le vendeur : « Je comprends mieux maintenant. Nous aussi, nous pouvons vous proposer du chêne naturel à ce prix-là. En fait, c'est vous qui, en feuilletant notre catalogue, avez choisi cette variété de chêne, plus rare, donc plus chère, en l'occurrence du chêne royal de premier choix. Les deux matières se valent en qualité, elles ne diffèrent que par leur couleur et par l'absence totale de nœuds dans le chêne royal. Voilà pourquoi ce dernier est plus précieux, donc plus cher. Maintenant que vous disposez de tous ces éléments, penchez-vous toujours pour le chêne royal, ou désirez-vous revenir à un chêne plus traditionnel de type naturel ? » [*Fausse alternative.*]

L'acheteur : « Je préfère quand même le chêne royal. »

Le vendeur : « Il nous en reste suffisamment en stock pour pouvoir vous livrer et vous l'installer dès la semaine prochaine. Voulez-vous que l'on convienne d'une date dès à présent ? »

En réalité, la véritable question n'est pas de savoir si l'on est cher ou bon marché, mais si le prix est en adéquation avec la valeur exacte du produit. C'est cette notion de valeur exacte qu'il convient d'explicitier. Généralement, le prix est considéré comme étant le résultat d'opérations mathématiques consistant à cumuler les différentes charges afférentes au produit : matières premières, salaires, amortissement des machines, publicité, taxes, etc., auxquelles vient s'ajouter en dernier lieu le bénéfice escompté par la direction. On estime ensuite que le prix définitif s'obtient au moyen d'un ajustement tenant compte des courbes sécantes de l'offre et de la demande.

Ce mode de calcul rigoureux était en vigueur chez la plupart des hommes de gestion, jusqu'à ce que le marketing y intègre une nouvelle donnée : l'aspect psychologique du prix. En effet, lorsqu'un acheteur décide de

répondre à une offre, il paye le produit lui-même, mais il achète avec lui les autres éléments, de nature psychologique, dont il est assorti : une image de marque, un statut social, un rêve, un imaginaire... Autant de données difficiles à chiffrer, mais qu'il convient d'inclure dans la fixation du prix. En outre, c'est à partir de cette observation que le marketing a introduit la notion de prix psychologique optimum (appelé encore prix d'acceptabilité), allant à l'encontre du principe qui veut que la demande soit une fonction décroissante du prix.

Le consommateur associant prix et qualité, on constate en effet que jusqu'à un certain prix, la demande s'accroît, car la qualité perçue par le consommateur augmente. Au-delà de ce seuil, la règle habituelle reprend ses droits : la demande diminue à mesure que le prix augmente.

Exemple

Avant le lancement d'un micro-ordinateur, les services marketing de la société A avaient proposé un prix de 1 750 euros. Une étude de prix d'acceptabilité montra que les clients jugeaient ce prix trop bas (au regard de la qualité du produit). Il fut donc lancé à un prix supérieur, ce qui entraîna deux avantages pour la firme : plus de ventes, plus de marge.

Plus étonnant, la réciproque est également vérifiable, à savoir qu'une baisse de prix peut entraîner une diminution des ventes, car le contenu symbolique du produit est parfois lié au prix. Il est à noter cependant que ce constat concerne quasi exclusivement les produits haut de gamme, ou considérés comme prestigieux.

En résumé, pour justifier ses tarifs et défendre ses prix avec efficacité, le vendeur doit :

- démontrer les qualités de ses produits et une fois de plus les transformer en bénéfices pour le client. Pour ce dernier, la contre-valeur perçue doit être supérieure au prix ;
- persuader l'acheteur de la supériorité de son produit/service par rapport à ceux des concurrents, et ce, au moyen de preuves aussi irréfutables que possible (sachant que tous les produits ont une supériorité à faire valoir ou une spécificité à revendiquer) ;

- valoriser les bénéfices du produit en les faisant correspondre aux besoins et motivations d'achat du client.

C'est à ce prix que le vendeur « cher » donnera envie au client de payer le prix, parce que plus il donnera envie du produit ou service, plus il diminuera l'importance du prix.

En outre, le vendeur « cher » devra se souvenir de la notion de prix psychologique optimum qui conduit tout acheteur à s'imaginer que « ce qui est cher est de bonne qualité » (et de ce que l'acheteur, hormis lorsque de véritables contraintes budgétaires lui sont imposées, attache plus d'importance à la qualité qu'au prix).

Pour le vendeur formé, préparé et motivé, un prix élevé n'est plus un handicap. La preuve : la majorité des vendeurs des sociétés IBM, Caterpillar, Apple, John Deere, General Electric, etc. (sociétés réputées vendre cher, voire beaucoup plus cher que leurs concurrents, et néanmoins leaders sur leur marché) atteignent leurs objectifs de vente, et les meilleurs d'entre eux accomplissent de véritables prouesses commerciales. Comment s'y prennent-ils réellement ? Ils appliquent à la lettre les règles énoncées plus haut, comme le démontrent les deux exemples suivants.

Exemples

1. Voici Christelle Meunier, vendeuse d'élite dans l'immobilier en VEFA justifiant de quelque 40 000 euros d'écart avec son concurrent direct.

La vendeuse : « Cet appartement vous plaît ? Vous arrivez à vous projeter dedans ? »

L'acheteur : « Oui, j'aime beaucoup. Mais il coûte 40 000 euros de plus qu'un appartement similaire dans la résidence qui est en construction à 200 mètres d'ici. C'est considérable ! »

La vendeuse : « Je suis très heureuse que vous m'interrogiez sur ce sujet. Pour tout vous dire, j'y suis très habituée. Tous les clients qui visitent les deux propriétés me font cette remarque. Et vous serez sans doute très étonné d'apprendre qu'en réalité, il est moins cher de 13 600 euros. »

L'acheteur : « Pardon, mais vous vendez un cinq pièces de 98 mètres carrés 510 000 euros, tandis que la même surface dans l'autre résidence est commercialisée 470 000 euros... »

La vendeuse : « Et pourtant, je persiste. Le bien immobilier que je vous propose est moins cher. Voyez plutôt :

- Notre immeuble est en pierre de taille massive, tandis que mon confrère vous propose un immeuble en pierre agrafée. Si l'on avait fait le choix d'une

pierre agrafée, on aurait gagné 15 000 euros sur votre appartement. Mais la pierre de taille est plus robuste et la valeur de votre bien ne se dégradera pas, tandis que la revente en sera facilitée le jour où vous souhaitez partir.

- Dans notre propriété, vous aurez un parc végétalisé dessiné par un architecte paysager en fonction du terrain et de son orientation avec des plantations d'essences de haute futaie, des cèdres et oliviers anciens. Certes, cela revient à 4 000 euros par appartement, mais quel plaisir de traverser ce parc arboré lorsqu'on rentre chez soi ! Rien de tel chez notre confrère.

- Vous avez un hall d'entrée de 29 m² dallé en marbre. Tandis que notre confrère vous offre un hall de 15 m² en carrelage. Il en a coûté 2 000 euros de plus par appartement.

- Dans toutes les pièces, vous avez un parquet en chêne de premier choix posé sur chape isotonique. Dans les pièces d'eau, du carrelage en grès Porcelanosa. Tout ceci revient 4 000 euros plus cher que nos confrères.

- La porte d'entrée est en bois massif blindé avec système de fermeture sept points invisibles de la marque Fichet. Coût : 1 800 euros. Rien de tel chez mon confrère.

- Toutes les ouvertures sont équipées de volets roulants électriques avec commandes centralisées. Coût : 1 500 euros.

- L'appartement est totalement connecté. Le pilotage s'effectue via une application smartphone permettant de moduler la température de l'appartement, couper le gaz, éteindre tous les appareils en veille, déverrouiller la porte palière à distance, actionner les volets roulants, etc. Le coût de revient s'élève à 4 500 euros par appartement.

- Vous avez des placards avec aménagements intérieurs complets et des placards d'entrée avec une façade miroir. Coût de 800 euros par appartement.

- Et enfin, vous avez une habitation modulable dotée de deux entrées indépendantes permettant la création d'un studio ou d'un deux pièces indépendant d'une superficie de 28 m². Les perspectives de locations et la revente s'en trouvent facilitées tandis que la plus-value est estimée à 4 % de la valeur du bien. Le prix de revient de cette caractéristique est de 20 000 euros.

- Vous voyez monsieur, si j'additionne tous ces avantages, j'obtiens un total de 53 600 euros. En apparence, notre concurrent est moins cher de 40 000 euros puisque son prix de vente est de 470 000 euros et le nôtre est de 510 000 euros. Mais quand on compare ce qui est effectivement comparable et que l'on retire de notre offre tous les avantages que je viens de vous citer, le prix véritable est de 510 000 euros moins 53 600 euros, soit 456 400 euros ! Nous sommes donc moins chers que nos concurrents de 13 600 euros. Ensuite, c'est à vous de savoir si vous souhaitez habiter un appartement de standing ou si vous souhaitez un logement beaucoup plus ordinaire. »

2. Marc Lesage (société Lesage Représentation), vendeur émérite, commercialise des produits sportifs (pour le golf). Son distributeur de balles de golf est sans conteste le plus cher du marché. En moyenne, ses prix de

vente sont supérieurs de 60 % à ceux de ses concurrents. Écoutons-le défendre ses prix.

L'acheteur : « 8 300 euros votre distributeur de balles ? C'est insensé, la société X m'en propose à 5 000 euros ! »

Le vendeur : « Monsieur Swing, si mon produit était identique à celui de mes confrères, je serais plutôt effronté de me présenter à vous. »

L'acheteur : « Voyons, monsieur Lesage, on ne demande pas à un distributeur de balles d'accomplir des miracles, mais de remplir un seau de balles chaque fois que l'on insère dans le monnayeur le montant approprié... Et ça, tous les distributeurs de balles savent le faire ! »

Le vendeur : « Vous avez raison. Cela dit, il y a œuf et œuf, voiture et voiture. Entre mon produit et celui de mes concurrents, il y a autant de différences qu'entre une Mercedes et une Dacia. En réalité, mon distributeur de balles présente trois avantages décisifs pour vous. C'est le plus pratique, le plus élégant et surtout le plus économique. Puis-je vous développer ces trois avantages ? »

L'acheteur : « Bon, allez-y, je vous écoute. »

Le vendeur : « Côté joueur tout d'abord. Avec cet appareil, vos membres connaîtront le plaisir de jouer avec des balles d'une parfaite propreté [*promesse de confort*]. Grâce à son dispositif de lavage multiplan, les balles sont lavées et nettoyées dans tous les sens. Or tous les produits concurrents n'offrent qu'un système de brossage horizontal, si bien qu'à l'issue du nettoyage, la moitié de la balle n'est pas débarrassée de sa terre et de ses impuretés. Habituellement, dans ce cas, c'est le joueur lui-même qui achève le travail en essuyant la balle dans ses mains... Par ailleurs, avec notre distributeur, fini les attentes interminables pendant que les balles se déversent dans le seau : le remplissage s'exécute en moins d'une seconde [*nouvelle promesse de confort*], et cela grâce à un système exclusif de distribution.

Pour vous, gestionnaire de golf, cet appareil offre bien d'autres avantages. Par exemple, celui des nombreuses possibilités monétiques du produit. Avec les autres distributeurs, vous définissez une fois pour toutes le prix du seau de balles. Dès lors, il est le même pour tous les joueurs, et comme ces appareils ne disposent que de monnayeurs à pièces, vous devez gérer de grandes quantités de pièces de monnaie. Avec notre distributeur de balles, vous disposez de plusieurs modes de paiement : les pièces bien sûr, mais aussi les cartes à pistes magnétiques, à mémoire, ce qui vous simplifie la vie... et la trésorerie [*promesse de confort et d'argent*]. Une électronique très simple permet de reconnaître le type de carte inséré dans le monnayeur ; ainsi, les membres occasionnels pourront payer plus cher que les membres permanents, qui eux-mêmes paieront plus cher que les actionnaires. Et puisque les cartes sont prépayées, vous disposez d'une avance de trésorerie ; votre gestion s'en trouvera facilitée, et d'autre part vous n'aurez plus à gérer uniquement des pièces, mais aussi des billets et des chèques ; le prix d'une carte pourra être l'équivalent de 5, 10 ou 20 seaux de balles.

Je dois vous dire également, et c'est peut-être là le plus important, que les matériaux utilisés dans la fabrication de ce distributeur sont beaucoup plus résistants, et les tôles plus épaisses, que ceux de mes concurrents. La

preuve en est que son poids est supérieur de 100 kg à la moyenne de tous les appareils du marché. Il en découle une meilleure résistance aux intempéries, à l'usure et aux chocs [*promesse de sécurité*]. Cet avantage à lui seul justifie l'écart de prix entre notre produit et ceux de la concurrence. J'en suis tellement persuadé, que je vous invite à interroger monsieur Grinefi, du Golf Méditerranée, qui s'est équipé il y a quelques années de deux distributeurs en même temps. Le premier acheté chez nous, l'autre chez un confrère. Aujourd'hui, le nôtre est toujours en parfait état de fonctionnement, tandis que celui du concurrent doit être remplacé !

À propos, monsieur Swing, vous est-il arrivé d'avoir un de vos distributeurs en panne ? »

L'acheteur : « Oui, c'est arrivé. »

Le vendeur : « Comment avez-vous fait pour distribuer les balles ? Qui s'est occupé de la réparation ? »

L'acheteur : « Eh bien, le service après-vente est venu nous dépanner quelques jours plus tard. En attendant, le remplissage des seaux s'est fait à la main. Ce fut franchement pénible ! »

Le vendeur : « Comme je vous comprends. De notre côté, en cas d'incident, nos techniciens interviennent en moins de 48 heures. La maintenance sur site est gratuite la première année [*promesse de sécurité*].

Par ailleurs, dans tous les distributeurs du marché, le chargement des balles dans la machine se fait par le haut de l'appareil, et la personne chargée de cette tâche ingrate doit soulever quelque 40 kg de balles au-dessus de sa tête pour « nourrir » le distributeur. Avec notre appareil, plus de tours de reins [*promesse de confort*], le chargement se fait par le côté, à hauteur de ceinture d'homme !

Pour terminer, je ne crois pas me tromper en disant que votre club, par son emplacement, son parcours, sa clientèle, se situe dans la catégorie des golfs haut de gamme ; aussi notre distributeur a-t-il un design qui correspond à son image, et qui le fait ressembler à autre chose qu'une caisse de métal posée sur le gazon. D'ailleurs, nous sommes aussi les seuls à pouvoir vous proposer plusieurs coloris [*le vendeur joue sur l'orgueil de l'acheteur*]. Tenez, voici le nuancier. Quelle couleur préférez-vous ? »

L'acheteur : « Le bordeaux, c'est élégant ! »

Riposte aux cas particuliers

Contre la « carotte » et le « bâton »

Les meilleurs vendeurs sont unanimes : confronté à la « carotte » et au « bâton », le vendeur ne dispose que d'un seul moyen pour savoir si l'acheteur est sincère et si les contraintes financières qu'il invoque sont réelles. Ce moyen : commencer par refuser d'accorder la moindre remise et

« se battre », défendre ses prix, argumenter encore et encore, et ne concéder de remise qu'en dernière limite (si toutefois les marges l'autorisent).

1. **Première étape** : le refus de céder au moyen d'une justification du prix. Il s'agit de convaincre le prospect, si besoin était, de la justesse de ses tarifs et/ou d'administrer la preuve irréfutable de la qualité du produit, du sérieux de la prestation, du retour sur investissement et autres avantages.
2. **Deuxième étape** : si malgré tout l'acheteur reste inflexible, alors le vendeur pourra recourir à la seconde arme que constitue la subtile technique du consensus : il utilisera alors des solutions de financement et des « accélérateurs de décision ».

Au palmarès de l'efficacité, les solutions de financement occupent une place de premier choix. Dans bien des cas, un leasing, un crédit ou une simple facilité de paiement peut venir à bout du plus irréductible des acheteurs.

Les accélérateurs de décision peuvent aussi contribuer puissamment à décider le prospect. Ce sont tous ces avantages privilégiés, ces faveurs commerciales accordées avec solennité, « à titre exceptionnel », destinés à emporter son adhésion définitive. En réalité, il ne s'agit que de concessions mineures, mais qui donnent à l'acheteur (par leur caractère « personnalisé ») le sentiment de bénéficier d'un privilège.

Un accélérateur de décision, ce peut être :

- la garantie de « satisfaction ou remboursement » ;
- x semaines d'essai à titre gratuit ;
- x % de produit en prime ;
- x heures de conseil non facturées, etc.

Remarque

Vous l'avez sans doute constaté, dans les deux derniers exemples, l'accélérateur de décision peut être assimilé à une remise. Cependant, l'acheteur ne le percevra que rarement.

Dans tous les cas, l'accélérateur de décision sera préféré à la remise commerciale. Cette recommandation repose sur trois constats :

- Un acheteur se montre plus sensible à une faveur commerciale (dont il croit être le seul bénéficiaire) qu'à une remise. Il est effectivement plus gratifiant pour lui de se voir offrir, à titre exceptionnel, une ceinture assortie à un costume payé 1 500 euros, que de bénéficier d'une remise de 5 % sur le prix de vente dudit costume, ce qui pourtant revient au même.
- Pour le vendeur, un cadeau lui coûte toujours moins cher qu'une remise.
Prenons un exemple : un client souhaite acheter un ensemble lit + sommier + tête de lit + matelas pour un total de 2 000 euros et demande un dernier effort au vendeur avant de passer commande. Ce dernier peut accorder une remise de 7,5 % sur le prix de vente, soit un cadeau de 150 euros, ou lui offrir un surmatelas d'une valeur de 150 euros (mais qui ne coûte au vendeur que 60 euros lorsqu'il l'achète à son fournisseur). Dans l'esprit du client, le cadeau est de 150 euros alors que pour le vendeur, la véritable remise n'est que de 3 % (soit 60 euros).
- Accorder une « faveur exceptionnelle » n'équivaut pas à consentir une remise. En cas de renouvellement de commande par l'acheteur, la base de négociation du prix reste inchangée : c'est le tarif normal qui s'applique. Une remise consentie sur la vente d'un produit – tous les vendeurs expérimentés le savent – est considérée par l'acheteur comme un droit acquis pour ses prochaines commandes. En somme, l'accélérateur de décision ne donne pas de mauvaises habitudes aux clients.

3. Troisième étape : en cas d'échec des précédents « outils de négociation », Christian Le Bas, vendeur d'élite de la société Jeumont Schneider Industrie, préconise dans le cadre du consensus, une dernière arme : le devis à options (ou proposition commerciale faisant ressortir les différentes options négociables). En cas de conflit, le vendeur ne se sentira pas obligé de concéder une remise pour faire concorder son offre avec la demande de son prospect ; il lui suffira alors d'ôter du devis toute option

jugée secondaire par celui-ci et d'établir un nouveau devis, compatible cette fois avec le budget de l'acheteur.

Pour illustrer la mise en œuvre de ces techniques, voici un scénario d'entretien mettant aux prises Martine Lejot (vendeuse de stages de formation) à monsieur Machpro, acheteur (adepte de la carotte et du bâton).

Exemple

L'acheteur : « Ce stage de formation consacré à la gestion du stress nous intéresse au plus haut point. Malheureusement, nous avons sept personnes à former avec un budget total de 6 860 euros, alors que votre prix de vente est de 1 100 euros par stagiaire, soit 7 700 euros ! »

La commerciale : « Comme je vous l'ai expliqué, l'animateur de ce stage n'est pas un amateur, mais Steve Hopkins, docteur en psychologie d'entreprise, diplômé de l'université de Harvard, dont les travaux sur la gestion du stress sont à l'origine de plusieurs ouvrages de référence. À l'issue de cette formation, vos managers disposeront de réels outils opérationnels pour diminuer le stress, et donc le turnover, les congés maladie, le recours à l'intérim. Cela augmentera le bien-être et la motivation des collaborateurs. C'est votre productivité qui s'en trouvera directement améliorée. Les émoluments de monsieur Hopkins, vous l'imaginez, sont à la mesure de sa compétence... Et comme nos tarifs sont étudiés avec beaucoup de soin, une diminution de ceux-ci affecterait sérieusement la rentabilité de cette opération... Je ne vous surprendrai pas en vous disant que nous n'avons pas vocation à perdre de l'argent. » *[Refus de céder.]*

L'acheteur : « Il n'empêche que mon problème reste le même : nous ne disposons que de 6 860 euros, et vous me demandez 7 700 euros. »

La commerciale : « Monsieur Machpro, vous désirez organiser ce stage, et moi j'aimerais traiter avec vous, tant j'ai la certitude que cette formation répond à vos attentes. Il nous faut absolument trouver un terrain d'entente... Pour vous prouver ma bonne volonté, je suis prête à vous accorder un paiement échelonné sur trois mois. » *[Facilité de paiement.]*

L'acheteur : « Vous êtes très aimable, madame, mais cela ne résoudra pas le problème. Même avec un paiement étalé, il me faudra déboursier 7 700 euros alors que le budget plafond alloué par ma direction pour cette formation est de 6 860 euros. »

La commerciale : « Alors il nous reste une solution, qui je pense va vous satisfaire : nous n'avons qu'à retirer l'option hôtel-restaurant Le Palace et organiser le stage en toute simplicité, dans nos locaux. Cela nous permettra d'économiser 170 euros par personne, donc de ramener l'enveloppe globale à 6 510 euros et de dispenser cette formation à vos sept collaborateurs. » *[Devis à options.]*

Contre les ultimatums

Dans sa quête de la remise, l'acheteur est-il déterminé ou n'objecte-t-il que pour la forme ? Le vendeur qui capitule d'emblée ne le saura jamais ! Pour déceler le véritable mobile de l'acheteur qui brandit l'ultimatum, il convient d'appliquer la riposte précédente (justification, recherche du consensus sans remise, etc.).

Dans le cadre de l'ultimatum déguisé, Frédéric Romanet (vendeur de jeux et jouets à la grande distribution) recommande l'envoi d'une « sonde », c'est-à-dire la concession d'une très faible remise, afin d'éprouver les réactions du prospect. Celui qui s'en contente révèle le caractère inconsistant de son objection. En revanche, si le léger avantage proposé soulève de sa part une contestation, dans la plupart des cas il renseigne le vendeur sur ses attentes véritables.

Exemple

L'acheteur : « 8,14 euros la pièce ? ! Ça ne va pas aller. Il faut faire mieux ! » *[Ultimatum déguisé.]*

Le vendeur : « Pour vous faire plaisir et gagner votre clientèle, je veux bien descendre à 8,10 euros, mais alors il faudrait prendre 5 000 unités de plus. » *[Sonde.]*

L'acheteur : « C'est encore trop cher ! La société X me les vend 7,80 euros. » *[Désormais, notre vendeur sait à quelle remise s'en tenir.]*

Le vendeur : « Forcément, mes confrères ne font pas de publicité à la télévision, n'ont pas la même notoriété, leur packaging est moins attrayant et ils n'ont pas un budget pour fournir toutes les ludothèques de France en jeux gratuits pour faire connaître nos produits et notre marque aux enfants... »

L'acheteur : « Je suis prêt à monter jusqu'à 7,95 euros car en aucun cas je n'irai au-dessus de 8 euros. »

Contre le rabioteur

Vous pouvez, si vous le désirez, choisir une attitude de fermeté inébranlable (mais néanmoins courtoise). Il est peu probable que la vente vous échappe... à condition d'entourer votre refus de quelques formes, en fournissant de simples explications de principe.

Exemple

Le vendeur représente une société de communication événementielle spécialisée dans l'animation de soirées d'entreprises.

L'acheteur : « Je suis d'accord pour vous choisir, à condition que vous nous fassiez cadeau du champagne. »

Le vendeur : « Monsieur Lafête, j'aimerais sincèrement vous faire plaisir, mais croyez-moi, nos tarifs ont été étudiés au plus juste, pour nous permettre de couvrir nos charges en matériel, le salaire des animateurs, etc. J'aurais pu, comme le font certains de nos concurrents, gonfler mes prix artificiellement de 5 %, et vous offrir ensuite un cadeau d'une valeur équivalente, seulement, ces pratiques ne sont pas les nôtres. Dans votre intérêt et par honnêteté, nous nous efforçons d'appliquer les prix les plus justes. Et un prix juste, c'est la garantie d'un évènement réussi. »

Contre le miroir aux alouettes

Méfiance, méfiance ! Il est très facile, pour un acheteur disposant d'un fort pouvoir d'achat, d'abuser un vendeur et d'obtenir de substantielles remises en lui faisant miroiter le « contrat du siècle ». Plus tard, lorsque le premier aura acquis le produit (à des conditions très préférentielles), il lui sera tout aussi facile d'abandonner l'idée de récompenser le généreux vendeur, sous mille prétextes.

Ne vous laissez donc jamais griser par la perspective d'une prochaine commande « miraculeuse ». Gardez la tête froide et concentrez-vous sur l'objet immédiat de la négociation. Sachez qu'un acheteur qui, sur une « commande-test », essaie déjà de soutirer une remise au vendeur en invoquant une future « grosse commande », est un acheteur qui, le jour venu de la fameuse commande, tentera d'en obtenir davantage !

Une riposte particulièrement efficace consiste à exaucer la demande de remise du client, en lui précisant qu'elle sera déduite... sur la prochaine commande.

Exemple

L'acheteur : « Faites-nous un bon prix sur cette petite étude, et nous ferons appel à vos techniciens au moment de lancer le projet final. »

Le vendeur : « Je veux bien vous accorder une remise exceptionnelle de 25 % sur cette étude, que nous déduirons de nos prestations liées au projet final. »

À cette réponse, les mythomanes et les « manipulacheteurs » se démasqueront, en refusant catégoriquement la proposition du vendeur. En revanche, les prospects sincères se feront reconnaître par leur assentiment.

Contre la « descente aux enchères »

Des « vendeurs-gladiateurs » s'affrontant dans un combat sans merci, à grands coups de « 3R » (Rabais, Remise, Ristourne), et pour la plus grande joie du spectateur-acheteur : ce pourrait être une version moderne des « jeux du cirque »... C'est en tout cas le destin des victimes de la « descente aux enchères ».

Mais comment se soustraire à cette tactique diabolique et éviter une guerre des prix, lorsque l'on vend des produits identiques à ceux de la concurrence ? Réponse : en cherchant par tous les moyens à faire valoir sa différence (en avantage pour le client)... Au cimetière des entreprises se rencontre toujours la même épitaphe : « Morte au combat, dans la bataille de la remise. »

Considérons le marché de la distribution de matériel et de services informatiques. Il y sévit une guerre des prix particulièrement meurtrière. Et pour cause : la descente aux enchères est devenue la technique favorite des acheteurs de ce secteur. Petit à petit, les ingénieurs-conseils (vendeurs tout-puissants de l'ère primaire informatique) ont laissé la place aux marchands de remise, et les entreprises du secteur, naguère florissantes, ont constaté la dégradation progressive de leurs ratios de rentabilité. Pourtant, le sacrifice du prix n'est pas inéluctable pour celui qui cultive sa différence et applique les règles de la justification.

Le dialogue suivant, qui oppose Jean-Baptiste Cassagnes, vendeur d'élite d'une société de distribution et de services informatiques, à un acheteur adepte de la technique de la descente aux enchères, est un modèle de justification et de défense des prix.

Exemple

L'acheteur : « La société Casseprix me fait 15 % de remise sur une configuration complète de caisse enregistreuse. Et vous, qu'est-ce que vous m'offrez ? »

Le vendeur : « Malheureusement, monsieur, je ne peux vous offrir une telle remise, tout simplement parce que je ne fais pas le même métier que mes confrères de la société Casseprix. »

L'acheteur : « Comment ? Vous vendez exactement les mêmes produits ! Pour moi, que j'achète un système chez vous ou chez vos concurrents, cela reviendra strictement au même. C'est le même terminal point de vente, la même imprimante thermique et les mêmes fonctionnalités de caisse que

je trouverai dans les cartons : pouvez-vous m'offrir mieux que 15 % de remise ? »

Le vendeur : « Cher monsieur, si vous recherchez une société qui vend des ordinateurs "caisse en main" et qui offre comme seul service de "pousser le carton" jusqu'à vos locaux, c'est effectivement à la société Casseprix qu'il faut vous adresser. Je peux même vous donner les coordonnées de plusieurs sociétés qui vous offriront des remises encore plus fortes. Mais toutes ces sociétés, à l'instar de la société Casseprix, sont des distributeurs d'informatique en *Cash and Carry*, c'est-à-dire que vous devrez payer comptant, parfois aller chercher vous-même l'ordinateur en entrepôt et, une fois le matériel en votre possession, prier pour qu'il n'arrive rien, car il vous faudra gérer tout seul les différents problèmes qui peuvent survenir. Par exemple, en cas de panne, aucun service de maintenance n'est assuré. En cas de problème quelconque, aucun interlocuteur technique ne pourra vous aider et les rares sociétés qui assurent proposer une maintenance sont généralement des distributeurs qui ne peuvent que proposer une assistance de premier niveau. Les meilleurs ne pourront au mieux que vous aiguiller vers l'éditeur, faisant office de passe-plat. D'autre part, le jour où vous désirerez faire évoluer votre système, aucun technico-commercial ne saura vous renseigner, et votre nom ne dira rien à personne. Si je me permets de vous expliquer cela, monsieur Kiveutou, c'est parce que nous "récupérons" chaque année des centaines de clients mécontents qui se mordent les doigts d'avoir cherché le fournisseur le moins cher. De plus, vous êtes informaticien, vous savez donc parfaitement qu'aucun ordinateur n'est infallible. Une panne d'alimentation, un scratch du disque dur, un *malware*, etc., peuvent survenir à tout moment. D'ailleurs, je suis certain que vous avez déjà rencontré ce type de déboires. N'est-ce pas ? »

L'acheteur : « Oui, bien sûr. »

Le vendeur : « Et comme un fait exprès, c'est toujours au moment où l'on a le plus besoin de son ordinateur. Pas vrai ? »

L'acheteur : « Exact. »

Le vendeur : « Voyez-vous, monsieur Kiveutou, je vais jouer cartes sur table et vous expliquer pourquoi nous ne pouvons pas – en dépit de notre volonté de vous satisfaire – vous accorder ce type de remise.

Nous avons choisi de faire notre métier différemment des autres, et de mener jusqu'au bout notre volonté de partenariat. Je m'explique : nous n'avons pas pour ambition de devenir pour vous un simple fournisseur parmi tant d'autres, mais un partenaire à part entière, qui vous accompagne dans votre développement, qui vous conseille et vous défend au mieux de vos intérêts "informatiques" et qui préserve la pérennité de vos investissements... Pour l'instant ce sont des mots, mais sur le plan pratique, lorsque vous serez client chez nous, vous pourrez à tout moment vous faire assister ou dépanner par téléphone ; un technicien se trouve toujours au bout du fil pour vous répondre. Un tchat en ligne vous assure une réactivité maximale de nos services.

Bien entendu, nous vous assurons l'intégration complète de votre matériel, c'est-à-dire la livraison, l'installation, le test *hard* et *soft* et, si vous le souhaitez, la formation, le développement d'applications sur mesure, et bien

d'autres services encore. En outre, et c'est peut-être le plus important, votre métier évolue, et nous ferons également évoluer notre solution informatique à vos côtés. Chaque année, vous recevrez une à plusieurs mises à jour dont certaines auront été à votre initiative. En devenant utilisateur de notre solution, vous endossez vous aussi, comme nos nombreux clients, un rôle de "chef de produit" car chez nous, ce sont bien les clients qui décident des évolutions fonctionnelles de leur solution de caisse. Et cette panoplie de services, cette qualité de prestations, nous ne pourrions pas les offrir à nos clients si nos marges étaient étriquées. Il n'y a pas de miracle, ce sont ces marges qui nous permettent de rémunérer le professionnalisme de nos techniciens de maintenance, du support technique, de nos développeurs, et d'assurer nos autres prestations. Vous savez, si les plus grandes entreprises nous font confiance, si elles acceptent de payer un peu plus cher leur informatique, c'est parce qu'au bout du compte, elles y gagnent largement... Et c'est peut-être aussi pour cela que nous sommes aujourd'hui le leader des sociétés de services et de distribution micro-informatiques.

En fait, pour vous, le choix est le suivant :

- d'un côté, une solution de caisse classique à 4 500 euros, qui n'évoluera pas, que vous garderez au mieux trois ans, qui vous occasionnera des maux de tête à chaque "plantage", et vous obligera à passer trois heures pour comprendre – manuel d'utilisation en main – quelle erreur de procédure vous avez commise. Je le dis avec d'autant plus d'assurance que vous avez l'expérience de l'informatique, vous savez donc comment cela se passe ! Sans compter que c'est le jour où la panne survient que les vrais ennuis commencent : personne pour réparer le système, votre travail bloqué, les clients qui attendent... ;

- d'un autre côté, un système qui répond parfaitement à vos besoins, qui coûtera peut-être plus cher mais dans tous les cas, une solution de gestion que vous garderez sans doute toute votre vie de chef d'entreprise car elle évoluera avec vous. Sachant bien sûr qu'en cas de problème, vous serez dépanné sous 24 heures et que, lorsque vous serez bloqué sur un point du logiciel, il vous suffira de décrocher le téléphone pour que notre expert métier vous communique aussitôt la solution. Sans oublier le fait que votre matériel est livré, installé et testé en vos locaux. Et pour terminer, un interlocuteur, en l'occurrence moi-même, vous sera attaché en permanence pour répondre à tous vos besoins, soucis ou préoccupations d'ordre commercial et vous accompagner dans le renouvellement du matériel avec les meilleurs conseils.

Voilà. Peut-être paieriez-vous un peu plus cher la configuration informatique que nous allons mettre au point ensemble. Mais ce sera aussi le prix de votre tranquillité pour plusieurs années. »

Contre le faux sous-fifre

Lorsque l'on n'est pas certain de l'étendue des pouvoirs de son interlocuteur, il convient de le considérer – par défaut – comme un décideur à part entière. En toutes circonstances, le vendeur s'obligera au respect de

cette règle incontournable de la vente. Ainsi, l'interlocuteur-décideur qui se dissimule sous l'apparence commode du sous-fifre recevra quand même la totalité de l'argumentaire du vendeur.

Plus généralement, au-delà de la difficulté que représente pour le vendeur le fait d'avoir à traiter avec un sous-fifre apparent, se pose la question de savoir qui est le véritable décideur. Car en marge de la hiérarchie établie, il arrive qu'une hiérarchie officieuse – avec ses circuits de décision occultes – impose sa loi dans l'entreprise.

C'est ainsi que l'on rencontre, dans un très grand nombre de sociétés, des directeurs qui n'ont de directeur que le titre, des chefs de service parfaitement fantoches ou des responsables de... rien du tout.

Découvrir et rencontrer le(s) véritable(s) décideur(s) requiert de la part du vendeur à la fois de l'intuition, un bon esprit d'initiative et de la diplomatie. En effet, il lui faut se renseigner sur la nature exacte des pouvoirs de tel ou tel personnage de l'entreprise. Pour ce faire, il prendra soin de questionner son interlocuteur avec prudence et doigté, tant il est vrai que les sphères du pouvoir sont d'une approche et d'un maniement délicats : il ne s'agit de rien moins que de ménager les susceptibilités des « délaissés » du pouvoir.

Par exemple, toutes les questions du type « Est-ce vous, le décisionnaire sur cette affaire ? » sont à proscrire, car l'interlocuteur dénué de tout pouvoir pourrait, pour des raisons d'amour-propre, répondre : « Oui, c'est moi qui décide de tout. » Et notre vendeur de prêcher dans le désert, laissant pendant ce temps les concurrents, plus habiles, s'adresser au(x) véritable(s) décideur(s).

Je vous invite à relire le sous-chapitre « La découverte des besoins et des motivations d'achat du client » et à bien maîtriser toutes les questions de découverte des circuits de décision.

L'ESSENTIEL

- ✚ Les acheteurs disposent d'une variété de techniques pour faire plier les vendeurs : les ultimatums (« Voici x €, c'est à prendre ou à laisser ! »), les faux budgets, les mises en concurrence, la perspective d'une commande ultérieure plus importante, le transfert du pouvoir de décision à un autre décideur.

- + L'acheteur n'est pas tout-puissant et présente même de nombreuses faiblesses : il a peur de se voir reprocher ses décisions, peur de se tromper, peur de regretter son choix.**
- + Face à une demande de remise, la première réponse doit être un refus poli et justifié.**
- + L'objection « Vous êtes trop cher » ne mérite qu'une réponse : « À quel point de vue ? » ou « Par rapport à quoi ? »**
- + Défendre son prix, c'est démontrer au client que la valeur du produit ou du service (les avantages et bénéfices qu'il procure) est supérieure à son prix d'acquisition.**
- + Chaque technique d'achat donne lieu à une riposte spécifique : contre la technique du « miroir aux alouettes », par exemple, le vendeur accordera une remise, mais celle-ci ne viendra en déduction que de la « commande plus importante » à venir.**

TROIS RÈGLES ABSOLUES POUR NÉGOCIER ET DÉFENDRE SES PRIX

*« Ne négociez pas avec vos peurs. Mais n'ayez pas peur
de négocier. »*

John F. Kennedy

Executive summary

- **Vous avez justifié et défendu fermement vos prix et vous sentez malgré tout que la vente risque** de vous échapper si vous ne concédez pas une remise ou un avantage. Voilà donc la joute psychologique qui s'engage. Comment satisfaire le client en cédant le minimum ?
- **Pour maximiser vos chances de conclure la vente au prix le plus favorable pour vous**, il vous faudra respecter trois règles absolues et universelles de la négociation des prix. Les voici.

La règle d'or de la négociation

Cela faisait plusieurs semaines que j'en rêvais et que je tournais et retournais cette idée dans ma tête, mais cette fois, j'étais décidé, j'allais m'offrir cette merveille. J'entrai donc dans la boutique avec la ferme intention de devenir le propriétaire de ce piano... Quel bonheur, de près, il était encore plus majestueux que derrière la vitrine. Quelques accords au clavier révélèrent une musicalité parfaite.

Discrètement posée sur le pupitre, une étiquette indiquait 4 400 euros. Un prix qui me semblait correspondre à la valeur de l'instrument. En tout cas, il n'excédait pas mes ressources et, dès lors, il ne faisait plus aucun doute que ce piano serait mien. Un vendeur vint vers moi et m'avertit : « Ne faites pas attention au prix. Ce piano est actuellement en promotion à 4 000 euros. » C'était inespéré ! Moi qui étais disposé à déboursier les 4 400 euros

mentionnés sur l'étiquette, je venais d'économiser 400 € sans même négocier... Quelle aubaine.

J'aurais dû, en individu censé, sortir tout de suite mon chéquier et payer au plus vite ! Mais la psychologie humaine est décidément trop complexe pour n'être assujettie qu'aux seules normes de la raison... Aussi, je commençai à m'interroger : « Pourquoi diable ce piano est-il bradé ? Serait-il abîmé ? Dissimulerait-il un vice de fabrication ? Ou peut-être n'a-t-il pas les qualités que je lui prête ? »

Voyant que j'affichais une mine perplexe, le vendeur crut bon d'ajouter : « Mais si vous êtes vraiment intéressé, je vous le laisse à 3 800 euros. » Que signifiait cette nouvelle diminution de tarif ? Jusqu'où le vendeur allait-il descendre ? Cette fois, c'en était trop ! Je décidai de m'engager dans la négociation. L'ultimatum déguisé allait constituer ma première banderille : « C'est encore un peu trop cher pour moi. Faites-moi un meilleur prix ! » Le vendeur reprit : « 3 800 euros, c'est déjà un très bon prix. Je peux difficilement faire mieux. » Nouvelle banderille : je gardai le silence. Au bout de trente secondes, le vendeur me dit : « Bon. Si vous le prenez maintenant, je vous le laisse à 3 700 euros. » C'est à ce moment que je décidai de porter l'estocade, en lui tendant une carotte : « Ce piano est exactement ce que je recherche... » pour l'assommer aussitôt d'un coup de bâton : « mais je ne peux consacrer que 3 500 euros à cet achat »... Quelques minutes plus tard, le piano m'était offert pour 3 500 euros. Mais au fil des minutes, mes soupçons avaient littéralement étouffé mon désir d'acquérir l'instrument, et je quittai la boutique sans rien acheter.

Et pourtant... J'étais bel et bien demandeur du produit, mes besoins étaient affirmés (bien que le vendeur n'ait pas manifesté le moindre intérêt pour ceux-ci) et mon budget m'autorisait cet investissement sans le moindre problème. On peut se demander comment, dans ces conditions, la vente a pu échouer.

La réponse ne fait aucun doute : par la faute exclusive du vendeur ! Mais ce n'est pas tant la méconnaissance totale des techniques de vente qui aura valu à notre vendeur de perdre la vente, que son ignorance de la règle d'or de la négociation. Quelle est cette règle d'or ? Un second récit vous permettra peut-être de la découvrir par vous-même, et par conséquent de la mémoriser plus sûrement.

Lorsque j'étais étudiant, le tennis était mon sport favori. Une véritable passion. Chaque saison, je m'offrais quelques billets pour assister à la reine des compétitions (les internationaux de France de Roland-Garros) et voir évoluer les plus grands champions de tennis. Mais cette année-là, mes examens tombaient bien mal : le jour de la demi-finale ! Et j'avais justement acheté à l'avance mon billet. Il ne me restait plus qu'à revendre ma place...

Heureusement, je savais qu'il sévissait, aux abords du stade, un commerce parallèle de billets d'entrée. Aussi, la veille des demi-finales, je me rendis à Roland-Garros, la mort dans l'âme, mais bien décidé à revendre très cher le sésame du temple tennistique à un inconditionnel de la raquette à la recherche du fameux billet ! Comme j'étais un étudiant ordinaire, c'est-à-dire « sans le sou », j'espérais que le fruit de cette vente me permettrait d'oxygéner mon portefeuille mal en point. Au marché noir, le billet des demi-finales se vendait entre 200 euros et 250 euros. J'avais acheté le mien 40 euros, j'allais essayer de le revendre 300 euros...

Quelques personnes me traitèrent d'escroc, d'autres m'avertirent que jamais je ne trouverais acquéreur à ce prix. Une heure plus tard, j'étais toujours propriétaire du billet et les acheteurs potentiels se faisaient de plus en plus rares, quand une automobile s'arrêta le long du trottoir. Le chauffeur me fit signe d'approcher. « Vous avez des places pour la demi-finale de demain ? me demanda-t-il.

─ Oui. J'en ai une.

─ Combien ?

─ 300 euros ! »

Il sortit de sa poche une liasse de billets, en retira 300 euros qu'il me tendit : « Le compte y est. Merci. » Il s'empara du billet et redémarra aussitôt. Je restai là un moment, immobile, satisfait d'avoir trouvé un acheteur et d'avoir pu, par la même occasion, rasséréner mon portefeuille. Cependant, à mesure que je réfléchissais, ma joie se dissipait, se muant progressivement en amertume. Je songai d'abord : « C'est incroyable ! Cet acheteur m'a payé rubis sur l'ongle les 300 euros que je demandais, sans même discuter,

alors qu'à quelques mètres de moi d'autres vendeurs proposaient les mêmes places à 200 euros ! » Et un peu plus tard, je me dis : « Quel idiot j'ai été ! J'aurais dû demander 500 euros. Il aurait accepté. Et peut-être même 600 euros, qui sait ? »

Ce jour-là, j'avais fait une belle affaire, mais pour moi il n'en était rien. Je gardai longtemps le sentiment de n'avoir pas vendu mon billet à sa valeur réelle. Si j'avais connu, à l'époque, la règle d'or de la négociation, j'aurais réagi bien différemment et me serais félicité d'avoir réalisé cette affaire.

Quelle est cette règle d'or ? C'est Chantal Hoorman, négociatrice hors pair de la société Matthews & Goodman (immobilier d'entreprise), qui me l'a révélée. C'est pourquoi je citerai les exemples et explications mêmes qu'elle m'a offerts.

Voici donc la règle d'or de la négociation : **dans une négociation de prix, la manière de parvenir à un accord (la façon de négocier) est aussi importante que le prix lui-même.**

Un acheteur qui, à l'issue d'une négociation très serrée, « arrache » une petite remise, sera plus heureux qu'un acheteur qui obtient une grosse remise sans combattre. Ce qui amène le paradoxe suivant : un prospect pourra être acheteur à 950 euros d'un produit d'une valeur initiale de 1 000 euros, si le vendeur fait preuve de combativité dans sa façon de négocier ; en revanche, il n'est pas exclu qu'il décline l'offre à 900 euros d'un vendeur trop arrangeant ! « À vaincre sans péril, on triomphe sans gloire », écrivait Pierre Corneille. Cette citation s'applique on ne peut mieux à la négociation.

Gardez-vous donc de distribuer trop facilement vos remises. Soyez ferme, faites-vous prier, défendez-vous. Et si vous devez concéder quelque faveur, n'oubliez jamais de donner à votre partenaire le sentiment d'avoir enlevé son privilège de haute lutte. Il y va de la réussite de votre vente.

Un prospect qui emporte votre produit avec 5 % de remise au bout de vingt minutes d'une négociation ardue pensera : « Bien que ce vendeur se soit montré intraitable, j'ai réussi à lui soutirer une remise. Je dois être l'un des rares clients à avoir obtenu ce privilège. J'ai un réel mérite. » Tandis qu'un prospect qui, après deux minutes de palabres, obtiendrait 10 % de remise, se dira : « Pffff ! Cette remise est sûrement fictive. À quoi bon, elle est accordée à tout le monde... » ou encore : « Ce commercial me donne l'impression de vouloir vendre à n'importe quel prix. Son produit ne doit

pas être aussi valable qu'il le prétend. » Et il abandonnera toute velléité d'achat.

Chantal Hoorman achète et/ou vend, pour le compte de ses mandants, des locaux commerciaux. Dans son métier, l'immobilier commercial, la négociation revêt une telle importance que les vendeurs sont appelés négociateurs. Ici, la règle d'or prend toute sa signification.

Supposons que vous soyez un commerçant qui veuille céder son bail commercial. Votre boutique se situe dans une belle avenue parisienne et vous estimez logiquement à 1 million d'euros la valeur de votre commerce. Arrive Chantal Hoorman, mandatée par un industriel japonais du prêt-à-porter l'ayant chargée de rechercher sa future implantation commerciale sur le vieux continent... Elle jauge votre magasin et, estimant qu'il répond aux critères de son mandant, elle décide d'organiser une nouvelle visite avec ce dernier...

La seconde visite se déroule à merveille, si bien qu'au sortir de votre boutique, l'industriel fait connaître à sa négociatrice son désir d'acquérir le bail, et ce d'autant plus qu'il dispose justement de 1 million d'euros à investir pour sa première implantation européenne. Ses volontés exprimées, le mandant se retire, laissant à sa négociatrice le soin de réaliser la transaction.

Imaginons à présent que Chantal Hoorman néglige la règle d'or et vienne vous trouver quelques heures plus tard en vous annonçant d'emblée : « Mon client accepte votre prix. Il est d'accord pour signer à 1 million d'euros ! » Quelle serait votre réaction ? Immanquablement, vous penseriez : « Pour que ce client accepte de payer 1 million d'euros aussi facilement, c'est qu'il considère ma boutique, à ce prix, comme une excellente affaire ; c'est donc qu'elle vaut plus... J'aurais dû demander 1,2 million d'euros, je les aurais obtenus, à n'en pas douter... Et puis, je ne vais tout de même pas laisser passer 200 000 euros... Allez, j'annule tout et je remets mon bien en vente à 1,2 million d'euros. »

Naturellement, le client ne suivrait pas. Quant à vous, vous pourriez bien rencontrer les plus grandes difficultés pour trouver un autre acquéreur, même à 1 000 000 euros. Et le cabinet-conseil en immobilier, lui, aurait perdu une belle occasion d'empocher une confortable commission. En fin de compte, toutes les parties seraient perdantes.

Heureusement, la psychologie de la négociation n'a plus de secret pour Chantal Hoorman. Aussi serait-elle venue vous trouver le lendemain en vous proposant d'acquérir le bail pour... 800 000 euros ; et d'invoquer une expertise rigoureuse de la valeur du commerce, assortie d'une enquête sur les prix pratiqués dans le voisinage et d'une étude sérieuse des facteurs locaux de commercialité. Comme vous resteriez inflexible, la négociatrice repartirait en promettant de tout mettre en œuvre pour convaincre son client. Trois jours plus tard, vous recevriez un appel téléphonique de sa part : elle a réussi à convaincre partiellement son client... et vous fait une offre « tout à fait exceptionnelle » à 850 000 euros. De votre côté, vous auriez rabattu un peu de vos prétentions, et fait savoir que vous accepteriez de traiter à 940 000 euros. Chantal Hoorman s'excuserait alors de ne pouvoir suivre, en vous expliquant avoir fait de son mieux et ne pouvoir obtenir un centime de plus de son client. Mais elle essaierait à nouveau. Deux heures plus tard, vous recevriez un nouvel appel, au cours duquel la négociatrice se déclarerait désolée de n'avoir pu obtenir la moindre concession de son client. Cependant, elle vous laisse entendre que son client pourrait revoir sa position si une autre offre lui était faite et finalement, elle vous convainc de descendre votre prix à 920 000 euros. Le lendemain, elle vous rappelle en vous disant : « J'ai vu mon client. Je lui ai fait comprendre que vous aviez consenti un grand effort, et qu'il fallait qu'il en fasse autant. Il s'est montré sensible à votre geste. Il veut bien aller jusqu'à 900 000 euros. » Il faudra couper une fois encore la poire en deux, et finalement, la transaction se conclura à 910 000 euros.

Heureux vous serez, d'avoir vendu votre affaire à 910 000 euros, alors qu'on ne vous en offrait que 850 000 euros. Heureux sera l'acquéreur, d'avoir économisé 90 000 euros et de disposer d'un point de vente bien situé. Heureuse sera la négociatrice, d'avoir orchestré savamment la transaction et de recevoir, au passage, une commission bien méritée.

On ne le répétera jamais assez : au jeu de la négociation, même si l'on simule, la plus grande fermeté s'impose car, ne l'oubliez pas, dans une négociation de prix, la manière de parvenir à un accord (la façon de négocier) peut être plus importante que le prix lui-même. Ceci vaut aussi bien pour l'acheteur que pour le vendeur.

À présent, fort de votre connaissance de la règle d'or, je vous invite à relire les deux exemples du début (ceux du piano et du billet d'entrée au tournoi

de tennis), pour vous permettre d'analyser ces deux cas sous un angle plus critique, et de vous pénétrer davantage de cette loi inaltérable de la négociation commerciale.

La règle d'argent

*« Celui qui dit “coupons la poire en deux” tient en général
le couteau, et la poire, c'est vous ! »*

Anonyme

En véritable prédateur, l'acheteur sait reconnaître d'instinct un vendeur faible ou amoindri. Vous savez, ce vendeur prêt à n'importe quelle concession pour emporter la commande. Malheureusement pour ce dernier, les mœurs de nos contemporains n'ont pas beaucoup évolué depuis La Fontaine : « La loi du plus fort est toujours la meilleure »... Aussi ce type de vendeur, proie facile pour un acheteur qui se sait supérieur, se voit-il systématiquement maltraité, tourmenté et pressuré. Invariablement, il se fait dépouiller de toute sa marge bénéficiaire (il arrive même que certains vendeurs fassent des concessions qui outrepassent les limites autorisées, faisant perdre de l'argent à leur « maison »).

Pour le vendeur qui ne veut pas se laisser enfermer dans le cercle vicieux d'une surenchère des demandes de remises et autres concessions, il n'y a qu'une conduite à tenir : une fermeté absolue, une détermination sereine, courtoise, mais sans faille face à un acheteur trop exigeant. Il faut le rappeler : un maître négociateur/vendeur n'hésitera pas à « casser » la vente s'il juge les conditions de l'acheteur incompatibles avec la politique commerciale de son employeur. Encore une fois : « En négociation, la qualité première du vendeur est de savoir dire non. »

Cependant, il arrive souvent que, pour diverses raisons (arguments probants de l'acheteur, habitudes de la profession, concurrence féroce...), le vendeur soit contraint de concéder quelques faveurs. Malheureusement, la psychologie de l'acheteur est ainsi faite que le client auquel on accorde une remise considère ce privilège acquis pour l'avenir. En d'autres termes, le prix de vente diminué d'une remise devient, pour l'acheteur, la nouvelle

base de référence. Afin de contrecarrer cet auto-conditionnement de l'acheteur, il est un principe impératif de la négociation que le vendeur ne doit pas transgresser : ne rien donner pour rien. C'est pourquoi une remise sur un prix de vente ne sera jamais consentie sans contrepartie.

Que faut-il demander ? À vous de choisir la compensation qui vous paraît la plus avantageuse pour vos affaires et de demander par exemple à l'acheteur :

- ─ de passer commande immédiatement ;
- ─ de commander des quantités supérieures ;
- ─ de payer à trente jours au lieu de soixante ;
- ─ de prendre à sa charge les frais de port ;
- ─ de rallonger la durée du contrat ;
- ─ d'accepter des délais de livraison plus longs ;
- ─ de vous recommander à un confrère ;
- ─ d'accepter un conditionnement plus économique ;
- ─ d'admettre la simplification de telle spécification technique du cahier des charges, etc.

Exemple

L'acheteur : « Si j'en prends cinq, vous me faites le sixième gratuit. »

Le vendeur : « Vous savez, monsieur Duracuir, nos prix sont très étudiés. Il m'est vraiment difficile d'accorder un cadeau comme cela. Mais puisqu'il s'agit de votre premier achat chez nous, exceptionnellement, je veux bien vous offrir le sixième, mais dans ce cas, je vous demanderai un règlement au comptant à la livraison. »

L'acheteur : « Je veux bien passer commande, si vous m'accordez 10 % de remise supplémentaire. »

Le vendeur : « Je ne demande qu'à vous satisfaire, monsieur Duracuir, mais 10 % de plus, c'est la remise accordée aux clients qui achètent par cinquante unités, alors que vous n'en prenez que vingt... Bon, si vous en prenez dix de plus, et à titre exceptionnel, parce que vous êtes un client fidèle, je vous accorde ces 10 % de remise. »

La règle de bronze

L'histoire m'a été relatée par Hervé Cabanna, un ingénieur commercial d'exception, qui travaillait à l'époque pour une entreprise de robotique industrielle. Son entreprise est en négociation avec un client pour une commande importante qui porte sur six robots de production pour une valeur de 2,2 millions d'euros. Un dernier rendez-vous est fixé avec la direction des achats pour une ultime discussion sur le prix. Ce jour-là, compte tenu de l'enjeu, le directeur commercial de l'entreprise accompagne son ingénieur d'affaires qui a prévu, dans sa préparation, de n'accorder qu'une remise maximale de 0,4 % en cas d'exigence forte du client. Son directeur commercial, qui veut à tout prix repartir avec le contrat signé, a autorisé son vendeur à consentir jusqu'à 2 % de remise, mais Hervé Cabanna va tout mettre en œuvre pour rester en deçà de cette remise, qui amputerait de manière trop drastique son commissionnement.

Comme prévu, le client réclame une remise et l'ingénieur commercial, après une longue argumentation, finit par offrir une remise de 0,3 %, se réservant encore une toute petite marge. L'acheteur se déclare déçu et demande à Hervé de faire encore un dernier effort. À la surprise d'Hervé Cabanna, son directeur commercial intervient et offre immédiatement 2 % de remise, soit un cadeau de 44 000 euros ! L'acheteur ne s'attendant vraiment pas à une telle remise, demande une suspension de séance et quitte la table de négociation. Il revient avec une ultime demande de 1 % supplémentaire que le directeur commercial ne peut lui accorder car les 2 % de remise qu'il a offerts correspondent à son point de rupture. Finalement, la vente ne se signa pas.

Comme me le confia Hervé Cabanna, l'acheteur avait probablement pensé que si son directeur commercial lui avait accordé 2 % en un instant, c'est

qu'il devait rester de la marge à distribuer et qu'il pouvait encore baisser son prix.

La règle de bronze stipule qu'il faut toujours s'accorder des étapes intermédiaires dans une négociation de prix et aller à la rencontre de son client en marquant des paliers, tel le plongeur qui respecte les paliers de décompression. Si je peux accorder 6 % de remise, je peux offrir 3 % en guise de première remise, puis 2 % supplémentaires et enfin 1 %. Et bien entendu, règle d'argent, je demanderai, à chacun de ces paliers, une contrepartie.

Dans le prolongement de cette règle de bronze existe un autre principe, qui m'a été confié par Paul Chevrier, un éminent vendeur en imprimerie industrielle : « L'acheteur qui tente d'obtenir une remise de prix obéit à une logique arithmétique inconsciente qui lui fait croire que la distribution des remises par le vendeur suit une courbe décroissante. Dans ces conditions, la première remise du vendeur revêt une importance capitale car cette "logique" conduit l'acheteur à penser que la remise suivante sera forcément inférieure à la précédente, et ainsi de suite. »

Imaginons que vous négociez le prix d'un produit X. Au bout de quelques minutes de discussion, le vendeur vous accorde 10 % de remise. En admettant que vous désiriez poursuivre la négociation, quelle remise supplémentaire réclamerez-vous ? 3 %, 5 % ou 8 %, sans doute. Mais rarement plus de 10 %. Car votre inconscient fera barrage. Supposons que le vendeur soit disposé à lâcher 5 %, oserez-vous demander un nouveau rabais de 10 % ? Probablement non, mais en revanche, peut-être essaieriez-vous de glaner une ultime remise de l'ordre de 2 %.

Il se dégage de ce constat la règle suivante : une première remise doit être minimisée autant que possible. En effet, si votre vendeur n'avait concédé, pour commencer, qu'une remise de 6 %, peut-être auriez-vous persévéré en réclamant (et en obtenant) une nouvelle remise de 3 % puis, parce que vous êtes particulièrement obstiné, arraché une dernière ristourne de 1 %. Mais au bout du compte, le vendeur n'aurait abandonné que 10 % de remise, contre 17 % dans le cadre du premier exemple. Quant à vous, votre satisfaction serait – dans un cas comme dans l'autre – identique, parce que vous auriez le sentiment d'avoir obtenu la remise maximale (à condition, bien sûr, que le vendeur vous ait obligé à déployer suffisamment d'efforts pour mériter ce « salaire »).

L'ESSENTIEL

+ Lorsque la négociation est inévitable, le vendeur respectera en toutes circonstances ces trois règles fondamentales :

- ☐ **Règle d'or** : se battre et ne rien offrir facilement. Le client doit mériter son « salaire ».
- ☐ **Règle d'argent** : donnant/donnant. Ne jamais accorder de remise sans une contrepartie, même symbolique.
- ☐ **Règle de bronze** : avancer par paliers. Ne pas tout donner dès la première concession du client. Ménagez-vous des étapes intermédiaires : d'abord 3,8 % de remise, puis 1,4 % supplémentaire et enfin 0,3 % (sans oublier de demander une contrepartie à chaque fois).

LES CLÉS MENTALES DES VENDEURS D'ÉLITE

« Le pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, l'optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté. »

Winston Churchill

Executive summary

- **Tous les spécialistes s'accordent à dire que l'excellence commerciale résulte de l'équilibre entre trois qualités** : le savoir (la connaissance de ses produits, de son marché, de la concurrence, etc.), le savoir-faire (la technique de vente et de négociation) et le savoir-être (le comportement et les qualités relationnelles). Pourtant, il est une quatrième composante qui est très souvent oubliée par les spécialistes et qui se révèle bien plus importante que chacune des trois qualités précitées : ce sont les qualités mentales du vendeur telles que le courage, la persévérance, la volonté, la résistance à l'échec.
- **Pourquoi les qualités mentales sont-elles si peu évoquées dans les ouvrages de techniques de vente ?** Parce qu'elles sont difficiles à mettre en équation dans une technique, contrairement par exemple aux techniques de découverte des besoins ou de conclusion. En outre, leur évaluation en entretien ne va pas de soi et elles se prêtent mal à la transmission par des managers ou des formateurs. On préfère donc se concentrer sur la seule technique de vente, bien plus aisée à enseigner.
- **Pourtant, les psychologues savent aujourd'hui que l'individu n'est pas déterminé : il peut choisir sa manière de penser** et se constituer par lui-même un mental solide. Les qualités mentales peuvent s'acquérir ; elles dépendent en grande partie d'une qualité humaine qui conditionne toutes les autres : l'optimisme. Comment devenir optimiste ? Comment développer cette qualité essentielle qui permet aux vendeurs d'élite de surmonter les embûches et de conserver leur enthousiasme malgré les difficultés ? Dans ce sous-chapitre, on vous dit tout.

L'optimisme est, de loin, la plus importante des qualités mentales. Parce que c'est elle qui détermine toutes les autres. En effet, elle conditionne la volonté, la persévérance et alimente la motivation. Persuadé qu'un bel

avenir l'attend, le vendeur optimiste communique son enthousiasme, n'abandonne pas après un échec et persévère jusqu'à l'obtention du succès.

Pourquoi l'optimisme permet-il des résultats supérieurs ?

L'optimisme nous fait voir le monde comme un champ infini de possibilités. C'est pourquoi l'optimiste perçoit des opportunités là où d'autres ne voient que des obstacles. Supposons que vous soyez conseil en recrutement. L'un de vos clients vous dit au téléphone : « Nous ne faisons plus appel aux cabinets extérieurs, nous avons eu trop de déceptions. Nous préférons maintenant recruter par nous-mêmes. » Si vous êtes un commercial classique, vous n'insisterez pas, considérant que cet interlocuteur ne présente aucun potentiel. Mais si vous êtes un vendeur d'élite, comme Hélène Pelissier, et que vous débordez d'optimisme, vous penserez aussitôt : « Cette entreprise recrute beaucoup et par chance, mes concurrents n'ont pas convaincu. Il y a donc une place à prendre, d'autant qu'un service interne ne peut pas attirer autant de bons candidats qu'un cabinet de recrutement spécialisé. » Vous insisterez alors avec enthousiasme, persuadé d'avoir affaire à un client potentiel, et vous aurez des chances d'obtenir un rendez-vous.

Le mécanisme est à présent bien compris et relève de ce que l'on appelle la « prophétie auto-réalisatrice ». L'attitude du vendeur persuadé que la vente est au bout de l'entretien va générer, chez le client, une réponse qui confirmera la croyance initiale du vendeur.

Analysons ce mécanisme plus en détail. Ce sont nos pensées et nos croyances qui créent notre réalité et font se produire les événements. Notre esprit se concentre durablement sur un objectif sous l'effet de nos croyances et cet objectif se transforme pour nous en réalité.

Un exemple : si vous pensez que vos produits sont trop chers et que votre prospect n'a pas les moyens de les acheter, votre esprit va trier et interpréter l'information pour vous confirmer dans cette croyance. Vous serez ainsi sensible au fait que :

- son entreprise est jeune (donc ne doit pas avoir beaucoup de moyens) ;
- ses vêtements ne sont pas de la dernière mode (donc il n'a pas les moyens) ;
- ses locaux sont modestes et situés dans une zone industrielle sans âme (donc il n'a pas les moyens) ;
- quand vous annoncez le prix, il a un mouvement de sourcils et grimace (donc il n'a pas les moyens) ;
- d'ailleurs, il vous a demandé très vite le prix (car il n'a pas les moyens)...

Ce regard, cette attention focalisée sur les facteurs d'échec induiront inconsciemment des comportements qui favoriseront le rejet de votre prix et donc votre échec. Cela pourra se traduire de la manière suivante, au moment d'annoncer votre tarif au prospect :

- vous allez éviter son regard ;
- votre débit de paroles va s'accélérer (comme pour vous débarrasser du sujet plus vite) ;
- vous allez employer des mots barbelés : « abordons à présent la question du prix » (pourquoi serait-ce une question ?) ou pire : « abordons à présent la question qui fâche, à savoir le prix » ;
- vous allez marquer un silence après le prix (ce qui signifie qu'inconsciemment vous attendez le verdict du client, puisque vous lui laissez un espace-temps pour qu'il s'exprime). Et comme la nature a horreur du vide, le client occupera cet espace pour rompre le silence... en faisant une objection sur le prix, bien sûr, puisque c'est le sujet dont vous venez de parler.

Mais le plus extraordinaire, dans cet exemple, c'est qu'avec exactement les mêmes éléments, un vendeur optimiste créera les conditions de sa réussite. En effet, persuadé que ses produits/services sont les meilleurs et fixés au meilleur prix, et que le client aura envie de les acquérir, le cerveau de ce vendeur va trier et interpréter l'information. Il lui confirmera que le client a les moyens et qu'il achètera ses produits/services :

- l'entreprise est jeune (donc en phase d'investissement) ;
- les locaux sont modestes, les vêtements du client ne sont pas de la dernière mode ? Tant mieux, c'est une entreprise qui ne dépense pas son argent inutilement pour l'image, elle le conserve pour des investissements utiles ;
- quand vous avez annoncé le prix, le prospect a fait une grimace. Mais en réalité, il devait s'attendre à un prix moins accessible ;
- d'ailleurs, il vous a demandé très vite le prix (peut-être est-il pressé d'acquérir le produit).

Ce regard différent, cette interprétation positive des réactions du client font adopter au vendeur d'élite un comportement et une attitude qui favorisent inconsciemment l'acceptation de son prix et entraînent son succès. Par exemple, au moment d'annoncer le prix, le vendeur optimiste :

- parle tout à fait normalement, en maintenant son regard (car le prix est une caractéristique banale de son offre, comme la couleur de l'objet ou le poids du matériel) ;
- sourit (car il est heureux d'annoncer quelque chose d'intéressant à son client) : à ce prix-là et compte tenu des performances de son produit, le vendeur a l'impression de faire un cadeau. Et quelqu'un qui fait un cadeau est au moins aussi heureux que celui qui le reçoit ;

- ─ poursuit son exposé après avoir annoncé son prix. Il n'y a en effet aucune raison de se taire après l'annonce du prix.

Appréciez par vous-même. Lequel des deux exposés sera le plus susceptible de générer une objection et lequel des deux orientera le client vers une conclusion favorable ?

Exemple : Le vendeur de cuisines équipées

Vendeur n° 1 : « Si l'on additionne tous les postes : les meubles, les accessoires, l'électroménager, le plan de travail et la pose, on arrive à un total de 14 200 euros. Qu'en pensez-vous ? »

Vendeur n° 2 : « Si l'on additionne tous les postes : les meubles, les accessoires, l'électroménager, le plan de travail et la pose, cela nous fait 14 200 euros. Je vous rappelle que les délais de fabrication sont de six semaines. Comme nous sommes début février, cela nous permet d'envisager une livraison au moment des vacances de Pâques. Vous aviez prévu de partir en vacances au moment de Pâques ?

- Oui, pourquoi ?

- Parce qu'on peut vous proposer – on le fait très souvent et beaucoup de clients nous le demandent – de vous installer votre nouvelle cuisine pendant que vous êtes en vacances. À votre retour, une cuisine toute neuve vous attendra... »

C'est ainsi : nous attirons à nous nos pensées dominantes. L'essentiel de ce qui nous arrive est le reflet de notre monde intérieur et de nos croyances. Pensez que le monde des affaires est impitoyable et il le sera. Pensez qu'il est plein de possibilités et votre esprit se chargera de vous le rendre plus facile. Ce ne sont pas les événements qui déterminent notre succès, mais la façon dont nous les interprétons, à partir de nos croyances. Je dis souvent que dans la vente, on finit toujours par réaliser à l'extérieur ce que l'on s'est raconté à l'intérieur.

Une histoire amusante illustre ce phénomène. Il y a un siècle, deux représentants des sociétés Bata et Eram sont envoyés en mission en Afrique pour explorer les possibilités d'y installer une filiale. Après quelques jours d'étude, le premier représentant adresse un télégramme à son employeur : « Fin de mission. Stop. Aucun potentiel commercial. Stop. Les Africains ne portent pas de chaussures. Stop. » Le second, quant à lui, envoie un télégramme enthousiaste : « Excellentes nouvelles. Stop. Potentiel

commercial considérable. Stop. Les Africains ne portent pas de chaussures. Stop. » Pour les mêmes faits, deux interprétations. Et c'est bien sûr l'optimiste qui sera le plus susceptible de faire des affaires, puisque le pessimiste n'aura pas même présenté une offre à ses clients.

Au-delà des techniques de vente, ce qui est le plus fascinant chez les vendeurs d'élite est cette foi en leur étoile, cette croyance enracinée que le meilleur est à venir, et cet optimisme inaltérable qui parfois confine presque à la candeur. Comme en témoigne l'exemple de Haïnu, vendeuse d'élite d'une grande maison de luxe.

Haïnu m'est présentée par sa direction comme la meilleure vendeuse de la division maroquinerie. Lorsque j'interroge le directeur du *retail* sur les critères pris en compte pour déterminer sa performance, il me répond simplement : « C'est sa capacité à vendre des sacs en peau exotique, python ou crocodile, donc très chers, qui détermine le talent d'un vendeur. Et Haïnu en vend presque cinq fois plus que la moyenne de nos 110 vendeurs. » Quelle ne fut donc pas ma surprise lorsque je rencontrai Haïnu pour la première fois et constatai que son français, comme son anglais (clientèle internationale oblige), étaient très approximatifs. Comment s'y prenait-elle pour convaincre ses clientes d'acheter des sacs à des prix supérieurs à 20 000 euros ? Une heure d'observation me renseigna : elle proposait systématiquement des sacs en cuir exotique à ses clientes. Quelle que fût la demande de ces dernières, lorsque Haïnu partait en réserve chercher un sac correspondant à leur « désir », elle revenait avec les modèles les plus chers. Bien sûr, elle enregistrait beaucoup de réactions négatives lorsqu'elle annonçait le prix. Mais un certain nombre de clientes l'acceptaient et demandaient une boîte cadeau avant de se diriger vers la caisse... Ses collègues, en revanche, ne proposaient de sacs de grand luxe que lorsqu'elles avaient identifié une cliente à haut potentiel (portant vison, joaillerie ou sac en python ou crocodile).

« Pourquoi proposez-vous des sacs très chers à toutes vos clientes ? » ai-je demandé à Haïnu. Sa réponse, dans un mauvais français, m'a stupéfié car elle contrevenait à toutes les règles de la vente (découvrir les besoins, sonder les motivations, écouter et faire correspondre son offre aux désirs diagnostiqués...) : « Les clients ici avoir beaucoup argent. Et sacs en croco très beaux. Si moi avoir beaucoup argent, moi acheter sac en croco ! » Son succès tenait à son optimisme et à sa croyance définitive que chaque cliente

qui entraînait dans son espace de vente était une acheteuse réelle. Et pour Haïnu, non seulement celle-ci avait les moyens d'acheter les articles les plus chers, mais elle ne pourrait pas résister à leur splendeur.

L'étude et l'analyse du travail des vendeurs d'élite sur une durée d'un an ne laissent aucun doute sur la relation entre optimisme et performance commerciale. Mais c'est à un chercheur en psychologie cognitive, Martin Seligman, ancien président de l'Association américaine de psychologie et chef de file de la psychologie positive, que l'on doit la seule étude scientifique à grande échelle permettant d'établir ce lien de manière incontestable. C'est avec la sixième compagnie d'assurance américaine, la Metropolitan Life Insurance, appelée Metlife, que Martin Seligman a conduit son enquête.

Dans la profession d'assureur, les personnes qui démarchent la clientèle se font rejeter par 9 clients sur 10 : tout le monde a déjà son assureur. Le courage, mais plus encore la capacité à conserver son enthousiasme malgré des échecs répétés semblait, pour Martin Seligman, être une qualité déterminante pour réussir dans la conquête d'une clientèle. Il ne restait plus qu'à le mesurer scientifiquement. Pour ce faire, 200 vendeurs expérimentés furent sollicités. Après avoir rempli un questionnaire mesurant leur degré d'optimisme, ils furent répartis en deux groupes. D'un côté, les 100 vendeurs ayant le mieux réussi aux tests d'optimisme ; de l'autre, ceux dont les résultats faisaient ressortir un optimisme moindre, voire du pessimisme. Résultat : au bout de deux ans, les vendeurs du premier groupe avaient vendu 37 % de polices de plus que leurs collègues du second groupe. L'écart entre les plus optimistes du premier groupe et les plus pessimistes du second groupe était même de 88 %. Par ailleurs, dans un métier qui connaît un fort *turnover* du personnel (environ 50 % au bout d'un an), Martin Seligman observa que le taux de démissionnaires était plus de deux fois supérieur chez les vendeurs pessimistes que chez les optimistes. Au vu de ces résultats, Martin Seligman et la Metropolitan Life décidèrent de pousser plus loin l'expérience et de recruter une « force de vente spéciale » qui se caractériserait par le fait d'avoir échoué aux tests classiques de recrutement de l'entreprise mais d'avoir démontré un fort optimisme (d'après les tests de Seligman). Dès la première année suivant son embauche, la force de vente spéciale affichait un résultat supérieur de 21 % à la moyenne des vendeurs embauchés selon les techniques classiques. La

deuxième année, le différentiel de performance atteignait 57 % en faveur de la force de vente spéciale.

Depuis lors, la Metropolitan Life fait passer des tests d'optimisme à tous ses candidats au recrutement. Ses 12 000 vendeurs ont permis à l'entreprise d'augmenter ses parts de marché de 50 % en vingt ans.

Dans un métier qui confronte particulièrement à la difficulté, l'optimisme est un véritable facteur clé de succès, car il favorise la persévérance.

Martin Seligman explique que notre confiance en l'avenir, notre croyance au bonheur ou au malheur tiennent essentiellement dans la manière dont nous nous expliquons les difficultés, les revers ou les « tuiles ».

La stratégie de justification

Le plus souvent, lorsque nous traversons des épreuves ou des échecs, nous avons, toute prête, une stratégie de justification qui s'appuie sur trois dimensions.

La permanence

Celui qui abandonne facilement a tendance à recourir à des explications permanentes et définitives, tandis que l'optimiste voit dans la difficulté un phénomène provisoire, passager.

PESSIMISTE = PERMANENT	OPTIMISTE = PROVISOIRE
Je suis nul.	Je n'ai pas été à la hauteur dans cette situation.
Il n'y a pas de marché pour ce type de produit.	On n'a pas encore réussi à percer le marché avec ce produit.
Je n'y arriverai jamais.	En ce moment je n'y arrive pas.

La généralisation

Face à l'adversité, l'optimiste cloisonne la difficulté, tandis que les pessimistes ont tendance à se laisser contaminer.

Fabrice est un optimiste qui vient de se voir refuser un contrat important. Il accuse le coup, mais cet échec n'affecte pas ses relations avec ses collègues, ni avec son épouse. Il ne l'empêchera pas d'aller jouer au tennis après le travail. Il cloisonne.

Cathy, du type pessimiste, vient de se faire sermonner par son manager. Non seulement elle accuse le coup, mais ses relations avec ses collègues et son mari s'en ressentent et elle renonce à aller faire du théâtre.

L'optimiste isole les facteurs d'échec tandis que le pessimiste généralise.

La permanence concerne le facteur temps ; la généralisation, pour sa part, concerne la notion de portée ou d'espace.

PESSIMISTE = GÉNÉRALISE	OPTIMISTE = ISOLE
Les acheteurs n'aiment pas ce produit.	Cet acheteur n'aime pas ce produit.
Les réunions commerciales, ça ne sert à rien.	Cette réunion commerciale était inutile.
Les directeurs financiers sont froids et insensibles aux qualités relationnelles.	Ce directeur financier est froid et insensible aux qualités relationnelles.

La personnalisation

Le pessimiste a tendance à s'approprier les échecs tandis que l'optimiste les attribue à une cause externe.

PESSIMISTE = PERSONNALISE	OPTIMISTE = EXTERNALISE
Je suis coupable.	Il m'a poussé à agir ainsi.
Je n'ai pas réussi à terminer cette proposition dans les temps.	Le client m'avait imposé des délais trop courts.
Nous fabriquons de mauvais produits.	La matière première est de mauvaise qualité, les sous-traitants n'ont pas fait du

S'agissant d'expliquer ses succès, le pessimiste procède de manière totalement inverse : il attribue sa réussite à des facteurs provisoires (j'ai eu de la chance, ça ne va pas durer), particuliers (je me suis bien préparé sur ce dossier) et extérieurs (il a été sympa avec moi). L'optimiste, quant à lui, verra des causes permanentes (j'ai le sens des affaires), universelles (je travaille pour la meilleure entreprise) et personnelles (c'est grâce à moi).

Éric Le Cozler est conseil en gestion de patrimoine et vendeur d'élite au sein de son propre cabinet. Ses performances commerciales sont remarquables et pourtant, il lui arrive aussi d'échouer. Comment interprète-t-il ses échecs ? Le dialogue ci-dessous retrace une conversation que j'ai eue avec lui après qu'un client eut refusé de signer un contrat d'achat de bien immobilier de défiscalisation. Cette conversation démontre l'optimisme farouche de ce vendeur, en dépit de son échec.

Exemple

Michaël Aguilar : Comment vis-tu cet échec ?

Éric Le Cozler : Bah ! On ne peut pas réussir à tous les coups. Ce serait trop facile (*provisoire*). C'est vrai, j'ai beaucoup travaillé sur ce dossier et son refus me déçoit. Mais ce qui est certain, c'est que ce client passe à côté d'une belle opportunité d'économiser de l'impôt et c'est vraiment dommage pour lui (*externalise*). Mais que veux-tu, on ne peut pas obliger les gens à prendre les bonnes décisions.

Michaël Aguilar : Pourquoi n'as-tu pas réussi à le convaincre, justement ?

Éric Le Cozler : Je crois que ce client (médecin) n'avait aucun intérêt pour la défiscalisation et même l'argent en général. Son patrimoine est géré en dépit du bon sens et il semble que la perspective de payer moins d'impôts ne le préoccupait pas plus que ça (*externalise*). C'est plutôt rassurant de rencontrer des médecins qui sont totalement absorbés par la médecine et le soulagement d'autrui plutôt que par l'optimisation de leur patrimoine (*isole*) !

Michaël Aguilar : Mais c'est peut-être toi qui n'as pas su le décider à signer ?

Éric Le Cozler : J'ai donné le meilleur de moi-même et lui ai vraiment offert toutes les bonnes raisons de signer. S'il n'a pas voulu acheter ce trois pièces, c'est qu'il n'était pas prêt et personne n'aurait réussi à le faire signer (*externalise*). Maintenant, ce n'est pas fini, dans un an ou deux, son fils va quitter le domicile familial et il aura une demi-part à payer en plus. Cela pourrait l'amener très vite à prendre de nouvelles dispositions (*provisoire*). Il

faudra être là. Je vais noter de le recontacter dans un an, il sera mûr pour un investissement. Je suis sûr qu'il deviendra client un jour.

L'optimisme est le carburant de la motivation : tout le monde est forcément d'accord avec cette assertion. Mais vous pensez peut-être que les vendeurs cités étaient déjà d'une nature optimiste avant leur embauche et qu'ils n'ont finalement pas tant de mérite. La véritable question est plutôt celle-ci : l'optimisme peut-il se transmettre ou s'acquérir ?

L'optimisme s'acquiert

Le sujet aujourd'hui ne fait plus débat. Il est désormais avéré que l'individu peut déterminer librement sa manière de penser. Il n'est pas prisonnier de son hérédité ni de son éducation. Dans son livre remarquablement pédagogique et pratique, *La Force de l'optimisme*, Martin Seligman explique que pour acquérir de l'optimisme, il faut être capable d'adopter la bonne habitude, ou plus exactement le bon dialogue intérieur lorsque l'échec se présente au guichet. Car nous l'avons vu, échecs et revers frappent indifféremment les pessimistes et les optimistes, mais tandis que l'optimiste accuse le coup, se redresse et repart, le pessimiste reste assommé et met beaucoup plus de temps à se relever (quand il se relève). Tout dépend du dialogue qui se déroule en nous-même lorsque nous sommes confrontés à l'adversité. Or nul n'est obligé de subir son dialogue intérieur. Chacun peut l'orienter positivement, à condition d'avoir les bonnes clés. Les ficelles de la méthode Coué et de méthodes telles que la visualisation mentale (très à la mode en ce moment) ne vous seront probablement d'aucun secours pour développer votre mental.

La technique exposée ci-après a été mise au point par Steven Holl (professeur de psychologie à l'université Vanderbilt), Arthur Freeman (professeur de psychiatrie à l'université du New Jersey) et Martin Seligman (chef de file de la psychologie positive).

Maxime vient de créer son cabinet de coaching de cadres d'entreprise. Il a fait de la publicité dans un journal local, décroché trois rendez-vous par ce biais, lesquels n'ont donné lieu à aucun contrat, les clients ayant justifié leur

refus par « vous êtes trop cher » ou encore « nous n'avons finalement pas de budget ».

Deux mois après s'être installé à son compte, Maxime est désespéré, il n'a aucun contact sérieux et songe à reprendre un emploi salarié : « Félicitations Maxime ! Un an d'études pour obtenir ta certification, en pure perte. De plus, en ces temps de crise, les premiers budgets supprimés sont ceux des consultants et de la publicité. Je n'ai vraiment pas de chance. Et puis nous sommes trop nombreux sur le créneau. Ce n'est pas la peine de s'entêter. Je suis certainement un bon coach, mais je ne suis pas fait pour la vente. »

C'est bien l'explication pessimiste (généralisation, permanence, internalisation), autrement dit l'interprétation de ses premiers échecs, qui conduit Maxime à abandonner. L'issue aurait été tout autre s'il s'était tenu un autre dialogue : « Trois contacts sans résultat ne signifient rien. Il faut au moins une centaine de rendez-vous pour tirer des conclusions sur un marché. Et puis, les entreprises vont vite se rendre compte que c'est en période de crise que les cadres ont besoin d'être épaulés. De toute façon, aujourd'hui, il vaut mieux faire fonctionner les réseaux : un contact créé par une publicité sera toujours moins intéressant qu'un prospect recruté par son réseau. Au moins, ces trois rendez-vous me permettent d'apprendre ce qu'il ne faut pas dire et d'affiner mon argumentaire commercial pour le rendre plus persuasif. La formation coûte cher, mais c'est un investissement. Finalement, les choses se présentent bien ! »

Celui qui explique ses échecs par des causes générales, permanentes et personnelles est beaucoup moins enclin à persévérer que celui qui considère que ses revers ont des causes provisoires, isolées et externes à lui-même. Ce dernier sera plus opiniâtre et finira tôt ou tard par obtenir le succès, ce qui le confortera dans l'idée que ses échecs passés étaient dus à des causes extérieures et provisoires, et renforcera son optimisme.

Pour développer son optimisme et ses qualités mentales, il faut, dans un premier temps, être capable de s'écouter, se parler à soi-même et analyser son dialogue intérieur lorsque l'on est confronté à un échec. Pour cela, nous vous invitons à tenir un journal dans lequel vous distinguerez les trois étapes suivantes de votre dialogue intérieur.

Échec et revers

Décrivez factuellement le revers rencontré sans aucune interprétation ni émotion associée. Exemple : Je prospectais au téléphone. Mon interlocuteur m'a raccroché au nez après m'avoir dit : « Fichez-moi la paix, vous me dérangez. »

Explication

Comment vous expliquez-vous cet échec ? Comment interprétez-vous ce revers ?

Exemple

Le téléphone n'est pas le bon média pour toucher les décideurs. Ce sont des gens qui ont mille sujets de préoccupation et qu'on importune lorsqu'on les appelle au téléphone, d'autant qu'ils sont sans cesse sollicités.

Conséquences

Ici, vous allez consigner vos émotions, votre ressenti et les décisions découlant de cette interprétation.

Exemple

« Je me sens démoralisé, mon amour-propre en prend un coup car j'ai l'impression d'être un gêneur. J'ai besoin de faire une pause avant d'appeler le prochain prospect sur la liste. »

Vous devez, plusieurs jours durant, tenir un journal de vos conversations avec vous-même chaque fois que vous affrontez un échec ou une difficulté. Au bout de quelques jours, vous verrez plus clair dans votre dialogue intérieur et découvrirez que chaque fois que vos explications sont pessimistes (que vous généralisez, personnalisez et invoquez la permanence), le découragement et la tristesse suivent. En revanche, les explications qui trouvent des causes provisoires et externes débouchent sur de nouvelles tentatives et la persévérance dans l'action.

Lorsque vous saurez bien vous écouter, vous pourrez passer à l'étape suivante. Cette dernière est la contradiction. À ce stade, vous avez le choix entre accepter votre interprétation des faits et laisser les conséquences

négatives s'imposer, ou combattre cette interprétation de manière solide afin que d'autres conclusions s'imposent à vous, plus favorables cette fois.

En effet, ce n'est pas parce que cette interprétation vient de vous qu'elle est vraie. Un même fait peut donner lieu à de multiples interprétations, lesquelles engendreront en vous des ressentis et attitudes divers.

Exemple

Un prospect important mais particulièrement difficile vous a fait savoir qu'il ne retenait pas votre proposition et choisissait votre principal concurrent. Vous pouvez interpréter cet échec de six façons différentes et, de fait, éprouver six ressentis différents :

1. « Notre politique de prix n'est plus adaptée au marché. La concurrence est commercialement plus agressive. » Vous avez envie de baisser les bras.
2. « La concurrence est déstabilisée et obligée de brader ses produits pour vendre. C'est signe que mes concurrents sont en difficulté. » Vous reprenez confiance.
3. « La concurrence a dû innover pour avoir emporté ce marché. » Vous êtes inquiet.
4. « Ce client était tellement difficile que vos concurrents vont s'épuiser à essayer de le satisfaire. D'autre part, leur outil de production sera mobilisé pour honorer cette commande. Pendant un certain temps, leurs délais de livraison vont s'allonger, cela va nous faciliter les prochaines ventes. » Vous êtes motivé.
5. « Ce client est une belle référence. Cela va aider nos concurrents lors de leur prochaine prospection. » Cela vous déprime.
6. « La direction ne veut pas écorner ses marges pour rester dans ses standards de bénéfice habituels. Elle pense plus à satisfaire les actionnaires en distribuant un gros dividende qu'à satisfaire le client quitte à rogner un peu leur marge. » Vous êtes déçu.

Vos interprétations sont le fruit de vos croyances, celles que vous avez héritées de votre éducation, vos lectures, vos modèles et managers précédents, et surtout de vos expériences passées. Heureusement, nul n'est prisonnier de ses croyances et chacun peut, avec un minimum de volonté et surtout de la méthode, les remettre en cause pour en adopter de nouvelles plus favorables à la réussite. Nos résultats ne dépendent que de notre attitude, qui elle-même est largement motivée par nos croyances.

Comme le disait Bernard Werber : « *Le chat pense : "l'homme me nourrit, je suis son dieu", le chien pense : "l'homme me nourrit, il est mon dieu".* »

Apprendre à mettre ses interprétations à distance, les observer et en contester la validité pour leur en substituer de nouvelles est donc un travail essentiel.

Les interprétations

Comment traiter les interprétations ?

Quatre techniques y préparent.

La contradiction des faits

« *Objection, votre honneur. Les faits contredisent l'accusation !* » Le plus souvent, nos interprétations sont totalement subjectives et ne résistent pas à l'épreuve des faits.

Exemple : dialogue intérieur contesté par des faits

Revers : Le client n'a pas retenu notre proposition au motif que notre entreprise n'a pas bonne réputation.

Interprétation : Il y a deux ans, le lancement de ce nouveau produit qui a connu des problèmes de qualité a dégradé l'image de l'entreprise. Les clients n'ont plus confiance. Les concurrents ont certainement bien exploité notre pépin pour nous enfoncer. Il va être de plus en plus difficile de vendre.

Conséquences : Impression de participer à une course hippique avec un cheval malade. La démotivation s'installe.

Contradiction par les faits : L'entreprise a pris, à l'époque, des mesures correctives immédiates et rappelé les produits défectueux. Preuve de l'extrême diligence avec laquelle l'entreprise a traité le problème dès qu'il a été identifié. Signe de réactivité. Nos plus gros clients continuent de nous faire confiance. D'ailleurs, l'année qui a suivi l'incident, le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté de 4 % par rapport à l'année précédente. Toutes les grandes entreprises et leaders mondiaux reconnus pour leur souci de la qualité ont connu des incidents similaires : Toyota avec sa pédale de frein, Airbus avec ses A380, Apple avec l'obsolescence programmée de ses iPhone, Samsung avec ses batteries inflammables, Lactalis avec la présence de salmonelle dans le lait pour bébé, le laboratoire Servier avec son médicament le Médiator, etc. Leur image de sérieux a été restaurée et les clients ont fini par oublier l'incident.

Vous pouvez consigner cette liste des faits par écrit pour réduire au silence votre voix intérieure défaitiste et vous pénétrer de la réalité chaque fois que ce sera nécessaire.

L'autre explication

Supposons que vous ayez écrit une pièce de théâtre et que vous l'ayez envoyée à trois producteurs. Après deux mois d'attente, vous n'avez reçu qu'une seule réponse, polie mais négative. Les deux autres destinataires n'ont pas pris la peine de vous notifier leur refus et ses motifs.

Bien des éléments peuvent être à l'origine d'un échec. Mais le pessimiste a la faculté de s'emparer de l'explication la plus noire, c'est-à-dire l'explication générale, permanente et personnelle, pour interpréter les faits : « Ils n'ont pas aimé ma pièce. Elle n'était pas bonne. Je n'ai pas de talent pour l'écriture dramatique. » En réalité, bien d'autres explications, tout aussi crédibles, peuvent expliquer ce revers sans remettre en cause son talent ni fragiliser son estime de soi :

- Produire une pièce coûte très cher, ces producteurs ont peut-être des limites financières qui ne leur permettent pas de se lancer dans une nouvelle aventure avant d'avoir tiré le maximum de profit des pièces qu'ils produisent actuellement.
- Ils reçoivent des centaines de pièces par an. Retenir une pièce plutôt qu'une autre est assez aléatoire, finalement c'est un peu comme acheter un billet de tombola.
- Ils reçoivent tant de projets qu'ils ne les lisent pas tous, le mien est tout simplement resté dans un tiroir. Ou il sera lu plus tard.
- Dans ce métier, ce sont les pièces qui sont remises en main propre via son réseau qui sont lues et produites. Il faut pénétrer ce milieu pour s'y faire une place.

- Les producteurs choisissent des auteurs déjà connus. Ils ne vont pas prendre de risques avec un auteur dont c'est la première pièce. Choisissons des producteurs plus audacieux.

L'idée, ici, est de s'attacher à toutes les autres explications optimistes (dont les causes sont provisoires, isolées et externes) et de se les répéter. C'est la version moderne du « copier/coller », appliquée cette fois au texte qui se déroule dans notre cerveau.

Exemple

1. L'échec : Marc est commercial dans une agence de communication événementielle. Sa réponse à un appel d'offres d'un prospect important n'a pas été retenue. Le client lui a fait remarquer que sa proposition était trop originale et qu'il lui avait préféré celle de son fournisseur habituel.

2. L'interprétation : Je n'ai pas bien compris leur demande. Je ne suis pas capable de convaincre les grands comptes.

3. Conséquences : Mon niveau d'énergie diminue. Ma confiance en moi s'émousse. Envie de me replier sur des cibles plus petites.

4. Autre explication : Ils nous ont probablement fait jouer le lièvre pour stimuler leur fournisseur habituel et vérifier que la concurrence n'est pas capable de faire mieux. Ils n'ont jamais eu l'intention de faire appel à nous, mais ils nous ont utilisés comme épouvantail pour obtenir des avantages de leur partenaire habituel.

Un grand classique !

La dédramatisation

Lorsque les raisons évoquées pour justifier nos échecs reposent sur des causes objectives et réelles, il convient parfois de ne pas se mentir et de les assumer, mais en dédramatisant leur portée : « Oui, c'est vrai. Et alors ? Ce n'est pas si grave puisque... » Ici, c'est davantage la troisième partie de notre dialogue intérieur que l'on va remettre en cause, à savoir que les conséquences de nos interprétations sont bien moins graves qu'on ne le croit.

Exemple

1. Revers : Architecte d'intérieur haut de gamme, les devis de Constance sont écartés 4 fois sur 5 au motif qu'elle est trop chère.

2. Interprétation : Je ne sais pas me vendre, les gens ne sont pas prêts à payer pour un service de qualité.

3. Conséquences : Découragement et démoralisation. Envie d'abandonner la vente.

4. Dédramatisation : « Minute ! Bien sûr que je suis chère ! Qui a dit que tout le monde pouvait s'offrir le luxe ? Oui, le service d'exception, ça se mérite et il faut être prêt à payer le prix de la rareté. Une nuit au Ritz ne peut pas valoir le même prix qu'une nuit en Holiday Inn. Et puis, qu'est-ce qu'un client perdu au regard des milliers de clients restant à démarcher et qui connaissent la valeur des choses ? Ils sont difficiles à toucher, tant mieux, car tout le monde ferait ce métier si c'était si facile. En revanche, je dois apprendre à mieux cibler ma clientèle pour perdre moins de devis... »

« L'aquabonisme »

Devenir « aquaboniste » (adepte de l'« à quoi bon ? »), c'est discipliner son esprit pour regarder devant en toutes circonstances. Vous avez échoué ? Et alors ? À quoi bon pleurer sur le lait renversé. De toute façon votre produit est manufacturé. Ses caractéristiques sont déterminées et ne peuvent être changées. Les prix sont décidés par un service marketing, et si ce client n'achète pas, ce sera le suivant. La concurrence existe et vous ne pouvez pas prendre tout le marché. Alors à quoi bon se flageller... Le passé est derrière et l'avenir plein de promesses.

Exemple

1. Échec : Philippe représente une manufacture horlogère. Un bijoutier refuse de distribuer ses produits au motif qu'il n'aime pas le design de créations, à ses yeux trop « ringard ».

2. Interprétation : Nos designers ne sont plus dans le coup et n'ont pas su évoluer.

3. Conséquences : Baisse de tonus. Démission vis-à-vis de son devoir de prospection. Envie de se replier sur la clientèle existante.

4. Aquabonisme : Inutile de revisiter cet entretien de vente. Il n'aimait pas notre design et c'est ainsi. Nous avons un parti pris stylistique et on ne le reniera pas. D'ailleurs, on ne peut pas plaire à tout le monde. La preuve, il y a des femmes insensibles au charme de Brad Pitt, des amateurs d'art qui n'apprécient pas Picasso et des gourmets qui n'aiment pas les coquilles Saint-Jacques.

- + La réussite exceptionnelle des vendeurs d'élite ne s'explique pas seulement par leurs connaissances produit/métier, leurs techniques de vente ou leurs qualités relationnelles. Ce sont le plus souvent leurs qualités mentales qui leur permettent de faire la différence.**
- + Au cœur du processus mental du vendeur d'élite, il est une qualité qui alimente toutes les autres : l'optimisme.**
- + L'optimisme n'est pas une disposition innée. Mais tout le monde peut le développer.**
- + Ce sont nos croyances qui déterminent notre réalité. Nous attirons à nous des situations accordées à nos pensées dominantes : celui qui s'attend à rencontrer l'adversité adopte un comportement inconscient qui lui fait rencontrer les difficultés.**
- + Confronté à un revers ou à une difficulté, le pessimiste a tendance à généraliser (nos produits sont mauvais, les acheteurs ne pensent qu'au prix et sont indifférents à la qualité), à « intemporaliser » (il n'y a pas de marché pour ce produit) et à s'attribuer la responsabilité de l'échec (je suis mauvais).**
- + Confronté à l'adversité, l'optimiste isole (ce produit est inadapté), « temporalise » (aujourd'hui, je ne suis pas en forme) et externalise (ce client n'a pas compris où était son intérêt).**
- + Acquérir de l'optimisme passe tout d'abord par la capacité à analyser son dialogue intérieur face à un échec et à prendre conscience que l'on interprète ses revers de manière erronée.**
- + Pour faire évoluer son dialogue intérieur pessimiste vers un dialogue intérieur optimiste (et repartir plus facilement vers une nouvelle vente avec une énergie retrouvée), quatre stratégies peuvent être utilisées :**
 - ☐ la preuve par les faits (s'administrer la preuve que son interprétation était erronée) ;
 - ☐ l'autre explication : envisager les autres interprétations possibles ;
 - ☐ la dédramatisation : les conséquences ne sont pas si catastrophiques ;
 - ☐ l'aquabonisme : apprendre à ne pas regarder derrière soi et ne pas revisiter ce qui ne peut être corrigé.

Conclusion

« Si les gens savaient combien je travaille dur pour acquérir ma maîtrise, ça ne leur semblerait pas, après tout, si merveilleux. »

Michel-Ange

La vente, sans doute l'avez-vous découvert au fil de cet ouvrage, est un métier ultra-exigeant, qui réclame tout à la fois du savoir (des connaissances), du savoir-faire (des techniques de vente), du savoir-être (des qualités relationnelles) et par-dessus tout des qualités mentales indispensables pour pouvoir dépasser les échecs nombreux et inévitables sans se départir de son enthousiasme et de sa passion.

La vente est un métier, mais c'est aussi un art. On peut pratiquer un art pour le plaisir, en amateur, tel le dessin, sans prendre de leçons et en tâtonnant. Mais dès lors que l'on souhaite réaliser une œuvre, il n'y a plus de place pour l'amateurisme. Les cours, parfois fastidieux, et les efforts d'apprentissage sont obligatoires pour celui qui veut accomplir le geste parfait. Heureusement, tout s'apprend ! Abraham Lincoln disait d'ailleurs : « Si vous ne croyez pas en la formation, essayez donc l'ignorance. »

La vente peut se pratiquer en amateur et procurer de réelles satisfactions, mais les grandes performances commerciales sont l'œuvre de vendeurs d'élite qui ont appris leur art et le pratiquent en professionnels. Ils ne laissent pas de place au hasard. Si certains d'entre eux sont nés avec quelques talents de vendeur, beaucoup plus nombreux sont ceux qui sont devenus vendeurs d'élite à force de travail et de courage.

Il ne fait aucun doute que si vous appliquez les enseignements contenus dans cet ouvrage, vous le deviendrez à votre tour. Cela vous demandera bien sûr quelques efforts, mais après tout, « le seul endroit où le succès précède le travail, c'est dans le dictionnaire ».

Je vous remercie de m'avoir accompagné dans ce voyage et je vous renouvelle tous mes vœux de réussite commerciale.

Votre avis m'est précieux. Si vous avez une remarque, une anecdote, un conseil, une technique de vente qui puisse enrichir une prochaine édition, écrivez-moi à l'adresse e-mail suivante :

michael.aguilar@vendeurs-elite.fr

Pour toute demande de conférence ou de formation :

www.michaelaguilar.fr

Réponses aux questions de l'exercice

1. E1	12. E2
2. E1	13. E2
3. E1	14. E4
4. E1	15. E3
5. E1	16. E3
6. E2	17. E2
7. E2	18. E3
8. E2	19. E4
9. E4	20. E3
10. E2	21. V
11. E2	22. E

Bibliographie

Le marketing téléphonique et LinkedIn

BÉRARD-BONDOUX C., *Pilotez votre développement, construisez votre notoriété, gagnez des clients sur LinkedIn*, Activ think, 2022.

CHANELL S., *Sell the meeting*, Kindle, 2019.

CHRIQUI FEIGON J., *Smart selling on the phone and online*, Amacom, 2010.

FRIDLANSKY B., *Maîtriser LinkedIn*, Kawa, 2019.

GOLDFAYN A., *Pick-up the phone and sell*, Willey, 2021.

MC DONALD J., *LinkedIn Marketing Workbook*, JM Group, 2015.

PITON C., *À la conquête de LinkedIn*, Eyrolles, 2020.

SCHIFFMAN S., *Cold calling techniques*, Simon & Schuster, 2014.

SOBCZAC A., *Smart calling*, John Wiley & Sons Inc., 2010.

Les techniques de vente

AGUILAR M., *Vaincre les objections des clients*, Dunod, 2019.

AGUILAR M., *Les Accélérateurs de vente*, Dunod, 2021.

AGUILAR M., *Conclure la vente*, Dunod, 2022.

BLOUNT J., *Fanatical prospecting*, WILEY, 2015.

BLOUNT J., *Objections*, WILEY, 2018.

BOOTHMAN, *Convaincre en moins de 2 minutes*, POCHE, 2019.

BORG J., *Convaincre, maîtriser votre pouvoir de persuasion*, Larousse, 2009.

CARON N., *Vendre aux clients difficiles*, Dunod, 2016.

CARON N., *Lève-toi et prospecte*, Nicolas Caron, 2022.

CORCOS M., *Les techniques de vente qui font vendre*, Dunod, 2016.

DRILLON F., *Vendre aux executives*, PEARSON, 2022.

DUGAS L. et JOURDAN B., *La Vente complexe*, Dunod, 2015.

GIRARD J., *How to sell anything to anybody*, Warner Books, 2001.

GIRARD J., *How to close every sale*, Warner Books, 2002.

GOLDMAN H., *L'Art de vendre*, Delachaux & Niestlé, 1981.

GITOMER J., *Le Petit Livre rouge de la vente*, Pearson, 2013.

GITOMER J., *Sales Manifesto*, Sound Wisdom, 2019.

GRESHES W., *The best damn sales book ever*, Warren Greshes, 2006.

GRESHES W., *Supercharged selling*, G&D Media, 2018.

HOPKINS T., *La vente quand les temps sont durs*, Éditions de l'Homme, 2010.

KING G., *The secrets of selling*, Prentice Hall, 2010.

MOULINIER R., *Les Techniques de la vente*, Eyrolles, 2021.

PINK D., *Convincez quand vous voudrez*, La Clé des Champs, 2016.

RACKHAM N., *Spin selling*, Highbridge Co, 2000.

RATAUD P., *Les questions qui font vendre*, Éditions d'Organisation, 2004.

SJODIN T., *Small message, big impact*, Penguin book, 2013.

Les techniques de négociation

BERCOFF M. A., *L'Art de négocier avec la méthode Harvard*, Eyrolles, 2009.

FISHER R. et URY W., *Comment réussir une négociation*, Seuil, 2006.

KORDA P., *Négocier et défendre ses marges*, Dunod, 2010.

LAFaix P. et HUYOT D., *Défendez vos prix dans la vente*, Éditions d'Organisation, 2002.

MERY M., *Manuel de négociation complexe*, Eyrolles, 2013.

PELABERE J., *La Négociation d'influence*, Dunod, 2017.

PIQUET F. et LELOUCHE Y., *La Négociation acheteur/vendeur*, Dunod, 2010.
URY W., *Négocier avec les gens difficiles*, Seuil, 2006.

Les techniques de persuasion et d'influence

AZZOPARDI G., *Nouveau Manuel de manipulation*, J'ai lu, 2015.
BELLANGER L., *La Force de persuasion*, ESF, 2009.
BRETON P., *Convaincre sans manipuler*, La Découverte, 2015.
BRETON P., *L'Argumentation dans la communication*, La Découverte, 2016.
CHALVIN D., *Développez votre influence*, Eyrolles, 2007.
CIALDINI R., *Influence et manipulation*, First, 2021.
CIALDINI R., *Persuasion*, Éditions First, 2016.
GUÉGUEN N., *Psychologie du consommateur*, Poche, 2017.
GUÉGUEN N., *Psychologie de la manipulation et de la soumission*, Dunod, 2021.
HILL N., *La Maîtrise de la persuasion*, ASKA Éditions, 2014.
JOLE R.V. et BEAUVOIS J.L., *Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses universitaires de Grenoble, 2022.
PÉLABÈRE J., *La Négociation d'influence*, Dunod, 2020
PÉLABÈRE J., *Pitch et influence*, Dunod, 2022

Divers

AGUILAR M., *Mettez de l'humour dans vos discours*, Éditions d'Organisation, 2012.
CARNEGIE D., *Comment se faire des amis et influencer les autres*, Quebecor, 2022.
COLIGNON G., *Comment leur dire...*, InterÉditions, 2010.
HAAG C., *La Contagion émotionnelle*, Albin Michel, 2019.
ROSENBERG M., *Les mots sont des fenêtres*, La Découverte, 2016.

SELIGMAN M., *La Force de l'optimisme*, Pocket, 2012.

SELIGMAN M., *Changer, oui c'est possible*, J'ai lu, 2014.

Par le même auteur

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Michaël AGUILAR

Philippe LAFAIX

LES ACCÉLÉRATEURS DE VENTE

Vendez plus, plus vite, plus cher !

4^e édition

DUNOD

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Michaël AGUILAR

CONCLURE LA VENTE

Décrochez plus de commandes,
signez plus de contrats

2^e édition

DUNOD

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Michaël AGUILAR

VAINCRE LES OBJECTIONS DES CLIENTS

Techniques de réfutation et réponses
aux 63 objections les plus fréquentes

4^e édition

DUNOD

Notes

- [1.](#) Les questions de motivation figurent en italique dans les pages suivantes.

Notes

- [1.](#) Le lecteur désirant aller plus loin dans les techniques de réfutation pourra se reporter au livre de Michaël Aguilar, *Vaincre les objections des clients*, 4^e édition, Dunod, 2019.